

**EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO (EC) EN EL SECTOR DE RADIODIFUSIÓN
SONORA EN LA CIUDAD BARRANQUILLA**

**WILMER IVÁN HERNÁNDEZ PEDRAZA
TULIO JUNIOR NARANJO AFRICANO**



**UNIVERSIDAD DE LA COSTA (CUC)
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DIRECCIÓN DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
BARRANQUILLA
2018**

**EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO (EC) EN EL SECTOR DE RADIODIFUSIÓN
SONORA EN LA CIUDAD BARRANQUILLA**

**WILMER IVÁN HERNÁNDEZ PEDRAZA
TULIO JUNIOR NARANJO AFRICANO**

TUTOR: KETTY MILENA HERRERA MENDOZA



**UNIVERSIDAD DE LA COSTA (CUC)
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DIRECCIÓN DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
BARRANQUILLA
2018**

Nota de aceptación

Firma del Director de Programa

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Resumen

Entendiendo que el Emprendimiento Corporativo implica la manifestación de indicadores frente a la proactividad, innovación y asunción de riesgo, surge la presente investigación, cuyo objetivo fue caracterizar cómo se presenta el Emprendimiento Corporativo en las empresas del sector de Radiodifusión Sonora en la ciudad de Barranquilla. Para lograr tal fin, se siguió un diseño no experimental, de tipo cuantitativo y se aplicó la escala de Rendimiento emprendedor (EPI) a una muestra de 60 personas de cargos directivos, 10 por cada una de las 6 empresas del sector de radiodifusión sonora registradas ante Cámara de Comercio de la ciudad de Barranquilla que conformaron la población de estudio. Los resultados obtenidos indican bajo el modelo conceptual de los autores Covin y Slevin (1991), que hay una tendencia negativa en el comportamiento emprendedor de los líderes y altos directivos de la muestra tomada. La caracterización de la innovación, proactividad y toma de riesgo, evidenció entre otros aspectos que, respecto a nuevos productos, servicios y procesos, que si bien, incluyen aspectos innovadores mayor a los que introducen sus principales competidores, no realizan mejoras o revisiones de estas novedades con suficiente regularidad, por lo menos no en los dos años siguientes. La mayor porción de las organizaciones manifestó caracterizarse por preferir un trato asertivo o respetuoso hacia sus competidores y por buscar ante problemas, soluciones inusuales que se exploran mediante el intercambio de ideas entre los trabajadores. Sin embargo, contrariamente a esto, afirman no poseer un líder carismático como autoridad y que además esa decisión de alto nivel no se caracteriza por la búsqueda activa de grandes oportunidades, prefiriendo no hacer hincapié en productos aprobados sino en nuevos productos que podrían generar costos elevados.

Palabras clave: emprendimiento corporativo, intensidad emprendedora, intraemprendimiento

Abstract

Understanding that Corporate Entrepreneurship implies the manifestation of indicators in the face of proactivity, innovation and assumption of risk, the present investigation arises, whose objective was to characterize how Corporate Entrepreneurship is presented in the companies of the Sonora Radiodifusión sector in the city of Barranquilla. To achieve this goal, a non-experimental, quantitative design was followed and the entrepreneurial performance scale (EPI) was applied to a sample of 60 people in management positions, 10 for each of the 6 companies in the sound broadcasting sector registered. before the Chamber of Commerce of the city of Barranquilla that formed the study population. The results obtained indicate under the conceptual model of the authors Covin and Slevin (1991), that there is a negative tendency in the entrepreneurial behavior of the leaders and senior managers of the sample taken. The characterization of innovation, proactivity and risk taking, evidenced, among other aspects, that with respect to new products, services and processes, although they include innovative aspects greater than those introduced by their main competitors, they do not make improvements or revisions of these news with sufficient regularity, at least not in the next two years. The greater portion of the organizations manifested to be characterized by preferring an assertive or respectful treatment towards their competitors and by looking for problems, unusual solutions that are explored through the exchange of ideas among the workers. However, contrary to this, they claim not to have a charismatic leader as an authority and that this high-level decision is not characterized by the active search for great opportunities, preferring not to emphasize approved products but in new products that could generate high costs.

Keywords: *Corporate Entrepreneurship, Intensity of Entrepreneurship, Intrapreneurship*

Contenido

Resumen	4
Abstract.....	5
Introducción.....	10
1. Problema de investigación	12
1.1. Planteamiento del Problema	12
1.2. Formulación del Problema.....	16
1.3. Sistematización del Problema.....	16
2. Objetivos.....	17
2.1. Objetivo General.....	17
2.2. Objetivos Específicos	17
3. Justificación	18
4. Delimitación de la investigación.....	21
5. Marco referencial	22
5.1. Antecedentes.....	22
5.2. Marco teórico.....	27
5.2.1. Emprendimiento corporativo.	27
5.2.1.1. Definición.....	27
5.2.1.2. Características..	29
5.2.1.3. Dimensiones modelo teórico “Intensidad emprendedora u orientación empresarial” propuestas por Covin y Slevin (1991).	30
5.2.1.3.1. Toma de riesgo	30
5.2.1.3.2. Innovación.	33
5.2.1.3.3. Proactividad.	36
5.2.2. Sistema de variables	37
5.2.2.1. Definición conceptual.....	37
5.2.2.2. Definición operacional.	37
5.2.2.2.1. Operacionalización de variable.	37
6. Marco metodológico	41
6.1. Tipo de investigación.....	41
6.2. Diseño de la investigación.....	42
6.3. Población, Muestra & Unidad de Estudio de la investigación	43
6.4. Instrumento de recolección de datos	45

7.	Resultados	53
7.1.	Análisis de confiabilidad del instrumento estructurado	53
7.2.	Caracterización de la muestra	54
7.3.	Caracterización del Emprendimiento Corporativo	55
7.3.1.	Caracterización del Emprendimiento Corporativo en sus dimensiones: Innovación, Proactividad y Toma de Riesgo en las Organizaciones Radiales en Barranquilla.	56
7.3.2.	Descripción de la variable Innovación en el Emprendimiento corporativo.....	57
7.3.3.	Descripción de la variable Toma de riesgos en el Emprendimiento corporativo.	61
7.3.4.	Descripción de la variable proactividad en el Emprendimiento corporativo.....	64
8.	Conclusiones	69
9.	Recomendaciones	71
10.	Bibliográficas.....	73

Lista de Tablas

Tabla 1 Delimitación de la investigación.	21
Tabla 2 Gama de Continua posibilidades de Innovación.	33
Tabla 3 Rango de Opciones: Innovación aplicada a los Procesos.	35
Tabla 4 Operacionalización de la Variable “Emprendimiento Corporativo”	38
Tabla 5 Marco Muestral	44
Tabla 6 Índice de desempeño empresarial (EPI). “Nivel de Percepción del EC alrededor de la toma de riesgo en los empleados”	47
Tabla 7 Índice de desempeño empresarial (EPI). “Nivel de Percepción del EC alrededor de la innovación en los empleados”	49
Tabla 8 Índice de desempeño empresarial (EPI). “Nivel de Percepción del EC alrededor de la proactividad en los empleados”	51
Tabla 9 Índice alfa de Cronbach del instrumento	53
Tabla 10 Índices de favorabilidad de escala innovación.	58
Tabla 11 Índices de favorabilidad de escala toma de riesgos.	62
Tabla 12 Índices de respuestas de escala Proactividad.	65

Lista de figuras

Figura 1. Relación entre el Riesgo y el grado de Innovación para el desarrollo de Toma de Desiciones entorno al Riesgo.	31
Figura 2. Gráfica Riesgo Total (T.R) en funcion del Tiempo de Planificación.	32
Figura 3. Gráfica porcentual - características de cada empresa.	54
Figura 4. Rendimiento de Emprendimiento Corporativo en las Organizaciones Radiales	56
Figura 5. Nivel de Innovación en las Organizaciones Radiales.	57
Figura 6. Nivel de Toma de Riesgo en las Organizaciones Radiales.....	61
Figura 7. Nivel de Proactividad en las Organizaciones Radiales.....	64

Introducción

La globalización y las tecnologías de la información y comunicación, TIC, resultan ser a la vez un reto y un avance para la sociedad, propiciando cambios acelerados en la dinámica actual, que repercute en todos los sectores sociales; de hecho, autores han denominado a los habitantes del siglo XXI, como sociedad informatizada, sociedad tecnotrónica, estado telemático, aldea global y últimamente sociedad digital (Agudo, Álvarez-Arregui, Rodríguez-Martín y Rosal, 2017).

El ritmo acelerado del mundo moderno, impacta también por supuesto, al sector empresarial, quienes deben constantemente actualizar sus servicios y productos para responder a una sociedad exigente y demandante. Las empresas de Radiodifusión Sonora, como parte de este sector, se enfrentan a sus propios desafíos: un aumento de competidores digitales, modelos estructurales rígidos en las organizaciones radiales (Bruining & Wright, 2002); la falta de incentivos adecuados que dificulta la motivación del personal a poner en práctica sus ideas innovadoras (GEM, 2016) (Bruining & Wright, 2002); la necesidad actual de los empresarios y directivos de adoptar un comportamiento emprendedor dentro de las organizaciones radiales, para la formulación de nuevas estrategias empresariales alrededor de los cambios tecnológicos (Bruining & Wright, 2002); y enfrentarse a la tendencia de las organizaciones, donde los gerentes son mejor retribuidos, por minimizar riesgos que por tomarlos (Covin, J. & Slevin, D., 1989) (Pinchot & Pellman, 1999).

En esta línea la presente investigación, mediante el modelo propuesto por Covin, J. & Slevin, D., (1989) llamado intensidad emprendedora o índice del rendimiento emprendedor “EPI”

(Morris & Sexton, 1996); pretende describir el comportamiento emprendedor, de las empresas radiales, tomando como población las emisoras privadas de la ciudad de Barranquilla. Se propone llevarlo a cabo mediante una metodología cuantitativa, no experimental, transversal, tomando como instrumento el Índice de Rendimiento Emprendedor de Michael H. Morris, desarrollado para medir las variables innovación, toma de riesgos y proactividad que permiten caracterizar el Emprendimiento Corporativo en estas organizaciones radiales.

Se presenta a continuación, el desarrollo formal de la investigación, a partir de la definición del problema, objetivos que persigue, la teoría que la sustenta, definiendo antecedentes, modelo tomado y las dimensiones de la variable de estudio (Emprendimiento Corporativo). Se delimita de igual forma la metodología utilizada para obtener los resultados del fenómeno de estudio y finalmente se evidencian las conclusiones y recomendaciones para mejorar o sostener el comportamiento actual de Emprendimiento Corporativo.

1. Problema de investigación

1.1.Planteamiento del Problema

Autores como Fonrouge (2002) y Gartner (1990) destacan el estudio y análisis del concepto emprendedor, desde las diversas áreas, como son: el emprendimiento involucrado como un proceso, el emprendimiento como creación de valor en las organizaciones, el emprendimiento como gestión de recursos para impulsar nuevas innovaciones y el emprendimiento desde el punto de vista comportamental. Por ello, Covin y Slevin en 1991, aterrizan el concepto del emprendimiento dentro de las organizaciones, como aquellos patrones de comportamientos innovadores recurrentes que permiten de acuerdo al Emprendimiento Corporativo (EC), estar a la vanguardia competitiva de los requerimientos actuales.

Desde la perspectiva Macroeconómica, puede observarse la relevancia del emprendimiento y como no tenerlo en cuenta, golpea a las organizaciones dentro de sus sectores de actividad comercial o productiva, viéndose amenazadas de forma constante, con crecientes ideas de negocios, que responden a exigencias de la sociedad actual; si una empresa no está en constante actualización puede quedar rezagada.

“Todos los países industrializados importantes han sufrido una disminución significativa en el valor agregado de sus productos desde los años sesenta, lo que nos permite intuir que el número de competidores ha aumentado y, de la misma manera, las empresas tienen que ser más competitivas. Las causas más relevantes de este problema parte del aumento en el comercio mundial (con una tasa aproximada del 928% desde el año 1945 y por ende el aumento en el número de actores), lo que nos lleva a concluir fácilmente que las

compañías y los sectores industriales sufrirán presiones crecientes para mantener los márgenes de la rentabilidad”. (Garzón, 2004, p. 94)

Frente esta situación, las Organizaciones iniciando el siglo XXI, “decidieron afrontar esta problemática de manera interna, para no sentirse desplazados por sus competidores; y evidenciaron que es la innovación la impulsora de los cambios acelerados, y para conseguirla es imprescindible liberar la creatividad de quienes están en el seno de la organización” (Garzón Castrillón, 2005, p.11); para Belausteguigoitia, (2012) esta definición es más amplia y da entrada a otros temas, que preocupan a empresas ya existentes en relación a la actividad emprendedora dentro de la organización. Se estima que las organizaciones maduras que han logrado crecer de manera significativa, tienden a perder su espíritu emprendedor que les dio origen, y con él su capacidad de innovar, volviéndose vulnerables a los cambios propiciados por otras organizaciones más ágiles.

Los spin-off, alianzas empresariales, estudios de mercado, inversiones conjuntas o negocios complementarios que colaboran con empresas rivales, se convierten en oportunidades de éxito para aquellos que quieren implementar estrategias intraemprendedoras, identificando el modus operandi de las empresas existentes y tomarlo como fortalezas y no como elementos limitantes. (Emprendimiento Corporativo en América Latina, 2009). Según Luis Florez, socio de Epic Partners y presidente de la Asociación de Emprendedores de Colombia (Asec), afirma que:

“Las unidades productivas se generan en entornos que enrarecen la creación de los spin-off o derivados. Las empresas son las primeras saboteando esta iniciativa porque unas personas con mayor poder dentro de estas piensan que van a perder protagonismo y porque no hay un entendimiento del riesgo”. (Revista Dinero, 2017).

Pinchot y Pellman, (1999) parten de la relación entre innovación efectiva y liderazgo efectivo. Ellos argumentan que para que en una organización exista una respuesta rápida frente a los cambios externos e internos, es necesario que la innovación efectiva que este liderada por altos intraemprendedores que gestionen de manera eficaz. Es por ello que el comportamiento innovador en los líderes empresariales y la rigidez estructural que presentan las estrategias organizacionales, pueden afectar el rendimiento de las empresas. El estudio presentado por GEM Colombia en el 2016 revela que el 2,7% de los colombianos son intraempresarios o empresarios corporativos, una cifra que es baja en comparación con países donde la economía se basa en la innovación. En esos países, la Tasa de Actividad Intraemprendedora es de 6,1%.

Este panorama, parece sustentarse en parte, en la falta de incentivos adecuados y, por ende, baja motivación del personal a poner en práctica sus ideas innovadoras. (Emprendimiento Corporativo en América Latina, 2009). El emprendimiento corporativo ha demostrado ser escenario estratégico de renovación empresarial, viables para el desarrollo económico y social (Bruining, H. and Wright, M., 2002) sin embargo, a pesar de su importancia las empresas colombianas no promueven su desarrollo estratégico, asumiendo modelos de negocios tradicionales basados en una orientación económica impulsada por otros factores (agricultura de subsistencia y recursos naturales) (Prada Ospina, Acosta Prado, & Garzón Castrillon, 2016).

En este sentido, las empresas del sector Radiodifusión Sonora, experimentan un desplazamiento y un bajo rendimiento innovador, debido al aumento de competidores por medio de nuevas tecnologías TIC y la disminución de la tendencia del espíritu emprendedor. Soengas (2013) afirma que los oyentes, hoy en día más activos, generan sus propios contenidos multimedia, exigiendo dispositivos híbridos que reciban la señal analógica, digital y las estaciones de Internet, cada vez con una mayor calidad de audio. Barrios (2013) manifiesta que aunque la tecnología fue y sigue siendo el mayor aliado de la radio, en las últimas dos décadas se

ha convertido en competencia, ya que ha permitido que las personas cuenten con servicios que inicialmente eran exclusivos de la radio y marcaban una diferencia, por ejemplo su gran alcance, la instantaneidad de sus noticias y la movilidad; estas singularidades influían directamente en su éxito porque ofrecía unas condiciones de escucha con las que no podían competir ni la prensa ni la televisión. “Con la llegada de Internet, se introdujo la posibilidad de una comunicación globalizada, instantánea y accesible desde cualquier lugar y en cualquier momento, independientemente del soporte” (Barrios, 2013, p. 37).

Según el Dane (2016) el número de radioescuchas ha ido decreciendo en casi 13 puntos porcentuales, entre 2008 y 2016. En el 2008 un 76,94 % escuchaban radio, en el 2010 73,6 %, en el 2012 67,2 %, en el 2014 69,9 % y en el 2016 64,1 %. Afirman que la razón principal para no escuchar radio es el desinterés, con un 55,2 %. El sector se encuentra en espera de los datos 2018.

La ciudad de Barranquilla junto con Bogotá, son las ciudades con más emisoras, seguido por Medellín, Popayán, Cali e Ibagué según el Centro Nacional de Consultoría (2017) por lo cual cuentan con una mayor necesidad de emprendimiento, frente al desafío de optimizar y actualizar su contenido, para responder a un público cada vez más distintos y que exige ser atrapado por formatos interesantes.

La investigación presente se centra en la integración de la iniciativa empresarial en toda la organización, en lugar de limitarse a la visualización de la actividad empresarial como actividad discreta. Es decir, el espíritu empresarial no es sólo algo que una persona o equipo hace. Más bien, se capta la esencia de lo que una organización se trata y cómo funciona. La orientación empresarial o intensidad emprendedora tiene una influencia directa y positiva en el rendimiento empresarial (Covin y Slevin, 1991). En este orden de ideas, se busca describir el Emprendimiento Corporativo en las Organizaciones Radiales, partiendo del concepto “Emprendimiento

Corporativo” para proponer a futuro una estrategia que impulse la innovación dentro de las empresas del sector de Radiodifusión Sonora en la ciudad de Barranquilla.

A partir de lo expuesto anteriormente se formula la pregunta problema

1.2.Formulación del Problema

¿Cómo se presenta el Emprendimiento Corporativo en el sector de Radiodifusión Sonora en la ciudad de Barranquilla?

1.3.Sistematización del Problema

- ¿Cómo es la Innovación en las empresas del sector de Radiodifusión Sonora de la ciudad de Barranquilla?
- ¿Cómo es la Toma de Riesgo de las empresas del sector de Radiodifusión Sonora de la ciudad de Barranquilla?
- ¿Cómo es la Proactividad de las empresas del sector de Radiodifusión Sonora de la ciudad de Barranquilla?

2. Objetivos

2.1.Objetivo General

Caracterizar el Emprendimiento Corporativo en empresas del sector de Radiodifusión Sonora en la ciudad de Barranquilla durante el año 2017.

2.2.Objetivos Específicos

- Describir la Innovación en las empresas del sector de Radiodifusión Sonora de la ciudad de Barranquilla durante el año 2017.
- Describir la Toma de Riesgo de las empresas del sector de Radiodifusión Sonora de la ciudad de Barranquilla durante el año 2017.
- Describir la Proactividad de las empresas del sector de Radiodifusión Sonora de la ciudad de Barranquilla durante el año 2017.

3. Justificación

Hoy en día las organizaciones se encuentran sumergidas por la turbulencia de mercados, la competitividad, los avances tecnológicos, los altos estándares de calidad en los productos y servicios, entre otros aspectos, que exigen una dinámica organizacional que pueda acoplarse a estas nuevas circunstancias. Garzón, (2004) argumenta que la situación socioeconómica mundial de principios del siglo XXI tiene como característica primordial el cambio. Estos retos son complejos y enormes; para superarlos son muchas las propuestas, y todas presentan una característica en la cual coinciden: que la innovación es la impulsora de los cambios acelerados. Por tal razón (Kantis & Drucaroff, 2009) evidencian a través del Emprendimiento Corporativo, el estímulo de nuevas ideas de negocio y también la promoción de las capacidades en la organización, sobre todo la habilidad de movilizar los recursos internos y externos, para negociar y modelar ideas incipientes en negocios sostenibles.

Según Guerrero, (2015) desde esta perspectiva, las empresas no tienen otra opción que cambiar y tal vez la alternativa más práctica y económica para las organizaciones es involucrar el capital más importante que poseen: su talento humano y alinearlos en torno al mejoramiento de los procesos empresariales.

Basado en las estadísticas recientes suministradas por el GEM (Global Entrepreneurship Monitor), podemos ver un panorama reciente del emprendimiento corporativo en Colombia. Bajo el modelo conceptual de Covin y Slevin, el GEM entiende el término de emprendimiento corporativo: como el fenómeno innovador que desarrollan las personas en el interior de las Organizaciones, que a su vez juegan un papel de liderazgo en la creación y desarrollo de actividades de nuevos negocios para las empresas con quienes trabajan. Esta comprensión amplia

incluye empleados que desarrollan o lanzan nuevos bienes y servicios, o inician nuevas unidades de negocios o subsidiarias para su empleador (Global Entrepreneurship Monitor, 2012)

Global Entrepreneurship Monitor (2012) desde la perspectiva empresarial, afirman que más del 80% de las empresas creadas, no reciben algún apoyo financiero o de infraestructura física por parte de sus actuales o anteriores Altos Directivos. Tan solo el 16% de las empresas de que hacen parte de la TEA (Total de Actividad inicial Empresarial) han recibido algún apoyo. Finalmente, como parte de las características de las empresas creadas por emprendedores se destaca que 68,6% la mayoría usan tecnología que no está relacionada con la tecnología usada por el actual o anteriores lugares de trabajo del dueño de la empresa. Aunque el 31,4% de las empresas creadas por emprendedores establecidos afirman que la tecnología usada por ellos si está muy relacionada con la tecnología usada por el actual o anteriores lugares de trabajo.

Es por ello que si las empresas del sector Radiodifusión Sonora en la ciudad de Barranquilla quieren sostener sus resultados alrededor de una filosofía de Emprendimiento Corporativo (EC); se sugiere eliminar la elevada o rígida formalización, lo que impide desarrollar el ambiente o las condiciones apropiadas para aprovechar las capacidades innovadoras de los individuos; es decir, no existe una cultura organizacional que estimule a los colaboradores, convertirse en emprendedor interno, debido a que no se ha establecido un programa intraemprendedor que, a través de la capacitación, permita el cambio de actitudes, la adquisición de conocimientos y el desarrollo de las habilidades intelectuales y socio-afectivas necesarias para impulsar la innovación en las organizaciones, mejorando la dirección y la gerencia (Garzón Castrillón M. A., 2005).

Por tal razón, con esta investigación se pretende caracterizar el proceso del Emprendimiento Corporativo en las empresas del sector de Radiodifusión Sonora en la ciudad de

Barranquilla, para generar una caracterización precisa de la variable de estudio (Emprendimiento Corporativo) y así dejar planteado el estado actual en el que encuentra las organizaciones en este sector.

Cabe resaltar que este estudio, aportará a futuras investigaciones de tipo: comparativas, explicativas y evaluativas; ya que están sustentadas bajo una descripción sólida en cada una de las variables que concierne al Emprendimiento Corporativo en las Organizaciones, y a su vez porque guarda una alta relación en un modelo teórico práctico que simula la realidad actual en el que está sumergida las empresas del Sector de la Radiodifusión Sonora. Desde el punto de vista comparativo aporta resultados cuantitativos a nivel de emprendimiento corporativo entre de las empresas suscritas al sector, y así tener estadísticas de referencia con el objetivo de sostener el rendimiento actual del EC o aumentarlo en relación con la competencia dentro del sector de radio difusión sonora. Siguiendo con este orden de ideas, desde el punto de vista explicativo, ayuda a entender la causa y efecto que influye en la variable de estudio en las Organizaciones; estas causas al ser identificadas, les permiten a las organizaciones; primero: movilizar el capital existente exponiendo los nuevos negocios en los mercados reales, en lugar de incubarlos en ambientes que los protegen, tal como es el caso de las incubadoras tradicionales y segundo: es muy probable que la promoción del emprendimiento corporativo contribuya a la formación de prósperos clústeres o ecosistemas emprendedores. Finalmente se busca estimar la efectividad de los resultados, basado en la comprensión del fenómeno emprendedor en las corporaciones, aplicados a programas que estimulen el crecimiento del emprendimiento corporativo en el sector radiodifusión sonora, como son: modelos estratégicos que validen el éxito o fracaso de la generación de nuevos modelos de negocios (new ventures, spin-off, joint venture, etc), la renovación organizacional y el intraprendimiento en el empleado.

4. Delimitación de la investigación

Tabla 1

Delimitación de la investigación.

Variable de estudio	Población	Muestra	Temporalidad (año)
Emprendimiento corporativo (EC)	Sector Radiodifusión Sonora	6 Empresas Radiales – 60 empleados de cargos directivos	2017

***Nota:** Estación Clase A: aquella que de conformidad con los parámetros técnicos establecidos en este plan está destinada a cubrir áreas más o menos extensas que contienen el municipio o distrito para el cual se otorga la concesión y uno o varios municipios o distritos y que está protegida, por lo tanto, contra interferencias objetables en el área de servicio autorizada (MINTIC, 2015).*

5. Marco referencial

5.1. Antecedentes

A continuación, se detallarán los aportes de las investigaciones que describen los diversos autores al fenómeno empresarial Emprendimiento Corporativo en las organizaciones establecidas, que, por registro e implementación de estudios de investigaciones previas, aportan al desarrollo de nuevas teorías, complementos y aplicaciones metodológicas en el Emprendimiento Corporativo. Seguidamente se muestran investigaciones realizadas con la población de estudio, que son las estaciones radiales y que se ha investigado en los últimos años respecto al tema, para evidenciar el aporte de la presente investigación a la literatura actual.

En cuanto a los antecedentes del Emprendimiento Corporativo, un primer antecedente corresponde a la investigación realizada por Sharma y Chrisman (1999) titulada “Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship” con el objetivo de Impulsar el Emprendimiento Corporativo a través de un programa estratégico, para generar capacidades internas que permitan desarrollar nuevas ideas de negocio. Los resultados obtenidos fueron alrededor de la actitud de los empleados al momento de ser proactivos e innovadores para la generación de nuevos modelos de negocios en la organización. El 90% de los empleados no tienen iniciativa de emprender en su lugar de trabajo, debido a la alta operatividad en sus funciones laborales; el 10% restante son los altos directivos que planifican ideas innovadoras, pero no las ponen en marcha, por la rigidez organizacional que maneja la empresa.

Un segundo antecedente consultado, fue el estudio realizado por Guth y Ginsberg (1990), titulado “Corporate Entrepreneurship”. El propósito de esta investigación fue desarrollar una Propuesta de modelo Emprendedor Corporativo, que permita a las organizaciones generar innovación para lograr la Sostenibilidad. Para ello se consideraron varios aspectos teóricos que describen, orientan y profundizan todo lo relacionado a la Innovación, Características Organizacionales, e Individuales.

El aporte de dicho antecedente es importante en primer lugar, porque contextualiza la relación del emprendimiento en las organizaciones que buscan desarrollar innovaciones estratégicas. Los resultados obtenidos a partir de este modelo, muestra una descripción parcial de los comportamientos emprendedores dentro de las organizaciones; el 75% del modelo está orientado hacia la innovación, lo que permite evidenciar que cada comportamiento tanto individual como organizacional debe estar enmarcado en los comportamientos de proactividad y toma de decisiones estratégicas, que lleven a un nuevo modelo de negocio sostenible.

Por otra parte, Hornsby, Naffziger, Kuratko, y Montagno, (1993) en su investigación “An interactive model of the corporate entrepreneurship process”, tuvo como objetivo impulsar a través del aprendizaje organizacional el emprendimiento corporativo. La investigación fue de tipo descriptiva, proyectiva, con un diseño de carácter documental, de campo no experimental-transaccional. Se emplearon como instrumentos de recolección de datos la revisión documental, encuestas no estructuradas y la guía de criticidad. La investigación descrita se vincula con el presente estudio, ya que demostró la existencia del papel comportamental de los emprendedores dentro de las organizaciones, como base para el desarrollo de estrategias innovadoras, en ambientes complejos. También contribuye a la consulta de autores actualizados para sustentar teóricamente los elementos de la variable en estudio.

Un próximo referente, lo presenta Covin y Slevin (1991) llamado “Orientación Empresarial” (OE), se deduce de la evidencia del comportamiento organizacional que refleja la toma de riesgos, la innovación, la proactividad, la agresividad competitiva y / o las dimensiones de autonomía. Basado en el trabajo pionero de Miller (1983), Covin y Slevin (1991) definieron la OE como implicando la presencia de comportamientos organizacionales que reflejaban riesgos, Innovación y proactividad. La metodología de la investigación fue de tipo Correlacional, no experimental y transaccional. El modelo OE estuvo desarrollado, bajo los resultados experimentales de los estudios anteriormente mencionados. Este modelo intenta predecir la incidencia de las variables independientes, “Toma de Riesgo”, “Innovación” y “Proactividad”, en las Organizaciones. El aporte de dicho antecedente es importante en primer lugar, porque contextualiza la relación del Emprendimiento Corporativo en las organizaciones que buscan desarrollar innovaciones estratégicas, y caracterizar el comportamiento proactivo y de toma de decisiones en los empleados.

Bajo este mismo enfoque, se encontró una investigación que sustenta el grado de percepción del emprendimiento corporativo en Colombia. Los autores son (Galvez Albarracín & Perez de Lema, 2011). El objetivo era analizar las relaciones entre Emprendimiento Corporativo con el Rendimiento Organizacional. El aporte de dicho antecedente es importante, ya que el instrumento usado por los autores es el mismo que sirve para la descripción del fenómeno de emprendimiento corporativo en el sector de radiodifusión sonora.

Finalmente, frente al emprendimiento corporativo, se describe la investigación realizada por (Rubio Guerrero, 2015) titulada “Las contribuciones del Emprendimiento Corporativo a la estrategia de manufactura”. El objetivo de esta investigación está basado en la relación entre emprendimiento corporativo y estrategia de operaciones. La metodología se sustenta en la reflexión teórica acerca de las contribuciones de las actividades de emprendimiento corporativo a

las estrategias de manufactura, es decir, en qué medida los EC y sus aportaciones al desarrollo empresarial, se relacionan e impactan el desempeño de las áreas de operaciones en las organizaciones y por ende de la empresa como un todo. Este estudio representa una fuente de información muy importante ya que analiza los resultados desde una planificación donde se involucre una estrategia emprendedora dentro de las organizaciones. El comportamiento intraemprendedor demostró que hay alta relación en la productividad de una empresa, a la hora de considerar características en los empleados como son: la innovación y la proactividad.

Luego de mostrar algunas investigaciones realizadas en marco del emprendimiento corporativo, se muestran algunas indagaciones en el marco de las estaciones radiales realizadas a nivel nacional y mundial, la mayoría apuntan a los retos de la radio en la era actual.

La revista adComunica, (Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación) dedicó en el 2013, un número para analizar el presente y pronosticar el futuro del medio radiofónico, en la convergencia digital, manifestando insistentemente la necesidad de apoyarse de la tecnología y no permitir que se convierta en un obstáculo, pues, por ejemplo, con las redes sociales, las personas pueden enterarse de forma masiva y en tiempo real de lo que está sucediendo en el mundo. (Bolea & Ferrando, 2013)

En Colombia según Padilla y Rivera (2013) el sector de radio, a pesar de tener más de 120 años de haberse establecido, su crecimiento no ha podido ser mayor que la televisión, pues se han presentado distintos obstáculos a lo largo del tiempo, desde 1934 con un enfrentamiento en el sector y con prohibiciones mediante decretos del gobierno para evitar enfrentamientos violentos. No obstante, desde 1945, con la aparición de las tres cadenas radiales que aún dos de ellas siguen siendo las más importantes del país, RCN, Caracol y Todelar ha crecido rápidamente, sobreponiendo a retos impuestos por la sociedad. De hecho, los autores afirman que actualmente,

el sector sigue teniendo grandes inversiones, buscando emisoras y rentando frecuencias para aumentar su oferta.

Barrios en el 2015, realizó una investigación respecto a los retos de la radio colombiana frente en la era digital, teniendo como muestra tres emisores: Caracol, como emisora comercial más escuchada; Señal Radio Colombia, como la estación radial de Interés Público del Estado y Suba Al Aire, una radio Comunitaria que goza con mayor reconocimiento en Bogotá. Mediante un análisis cualitativo concluye que en la radio ya no imperan las voces bellas, sino aquella persona que tenga las competencias para realizar un registro noticioso, el medio radial, está cambiando su concepción y forma de actuar, pues buscan “la interactividad, de ahí que a través de las redes sociales luce por contar con miles de reporteros, volantes gratuitos que están registrando aquello que ven” (Barrios, 2015, pp. 125) en tiempo inmediato. Pineda en el 2012, ya afirmaba que era muy importante:

En el nuevo marco tecnológico que ofrecen las tecnologías de la información y la comunicación, el sector, está obligando a revisar las teorías relativas a la comunicación... Plantear una epistemología comunicacional que ayude a reubicar el papel de los polos del proceso de comunicación y que sustentada en “el otro” más que en el “yo”, otorgue el papel de sujeto dialogante, pensante y participante al receptor, a modo de recuperar la naturaleza humana y dialógica de la comunicación. (Pineda, 2012, pp. 6)

De acuerdo a lo expresado anteriormente, se presenta la teoría del Emprendimiento Corporativo, como punto de partida para analizar el estado actual de un grupo emisoras en Barranquilla, para a partir de la descripción y diagnóstico, pueda materializarse en recomendaciones y acciones de parte del sector de radiodifusión. Se detalla a continuación el marco teórico en el cual se desarrolla la actual investigación.

5.2.Marco teórico

A continuación, se describen las bases teóricas relacionadas con la variable de estudio, incluyendo el análisis, contextualización y confrontación de los aportes tomados de los diferentes autores consultados, para definir sus dimensiones e indicadores.

5.2.1. Emprendimiento corporativo.

5.2.1.1. Definición. Para el proyecto de investigación tomaremos el emprendimiento corporativo definido bajo los términos de las dimensiones comportamentales, que se fomentan en la organización. Basado en el trabajo pionero de Miller (1983) y Covin y Slevin (1991) definido que el Emprendimiento Corporativo es la presencia de comportamientos organizacionales que se reflejan en el riesgo, la innovación y la proactividad, llamado tales comportamientos como la Intensidad Emprendedora.

En este contexto teórico, el emprendimiento corporativo, ha venido evolucionando de forma sistemática. En la literatura el término aparece con frecuencia relacionado con conceptos tales como corporate venturing o corporate entrepreneurship. Schollhammer (1982) habla de intrapreneurship para referirse a las actividades existentes dentro de las empresas que cuentan con el compromiso organizacional explícito en términos de recursos y que tienen como propósito realizar desarrollos innovadores o de mejora de productos, procesos o métodos.

Según Pinchot (1985), los intrapreneurs son los "soñadores que hacen", aquellos que toman las responsabilidades de crear todo tipo de innovaciones en cualquier tipo de organización y que consiguen transformar una idea en una "realidad rentable".

Vesper (1984) define al emprendimiento corporativo como aquel que involucra a las iniciativas de los empleados desde abajo de la organización con vistas a encarar algo nuevo, una innovación que es creada sin que la conducción superior se lo haya pedido o inclusive autorizado.

De acuerdo con Sharma & Chrisman (1999) el emprendimiento corporativo puede ser definido como el proceso a través del cual un individuo o un grupo de individuos en asociación con una organización existente, crean una nueva organización o instigan la renovación o innovación al interior de la organización.

Guth and Ginsberg (1990) vuelven a ensanchar el campo de juego para incluir todo proyecto de renovación estratégica, es decir, aquel que redefine las ideas clave sobre las cuales se asienta el negocio de la empresa; este intrapreneurs es el que permite generar nuevas ideas de negocios para la organización.

Zahra (1991) al igual que Guth & Ginsberg (1990) ponen menos focos en el papel de la persona y más en objeto de la creación, ampliando más el espectro del concepto E.C, alrededor de los procesos de creación de nuevos negocios dentro de las empresas establecidas para mejorar la rentabilidad de la organización y su posición competitiva o realizar la renovación estratégica de negocios existentes.

Aunque el concepto mencionado por los autores anteriores se centra en un foco más amplio; esto no quiere decir que tenga diferencias con aquellos que se centran en la persona (Intrapreneurs) desde el punto de vista comportamental; al contrario, se complementan a partir de comportamientos que son caracterizados por Jennings & Lumpkin (1989) donde definen el E.C, a partir de un concepto multidimensional que incorpora actividades de una empresa dirigidas hacia un proyecto e innovación tecnológica, toma de riesgos y proactividad.

Birkinshaw (1997) complementa la definición de E.C añadiendo características comportamentales como son: las iniciativa discreta y proactiva que representa una nueva forma para que una corporación avance mediante el uso y expansión de sus recursos.

Finalmente, Morris & Kuratko (2002), conceptualizan la definición del E.C como el comportamiento emprendedor que puede desarrollarse en el seno de medianas y grandes organizaciones establecidas, que incluye términos como organizaciones emprendedoras, intraemprendimiento y capital riesgo. Este se fundamenta en la definición base de Covin & Slevin (1991) del E.C como la presencia de comportamientos organizacionales que se reflejan en el riesgo, la innovación y la proactividad, llamado tales comportamientos como la Intensidad Emprendedora.

5.2.1.2. Características. El emprendimiento corporativo tiene componentes actitudinales y conductuales. Actitudinalmente, se refiere a la voluntad de un individuo u organización de abrazar nuevas oportunidades y asumir la responsabilidad de efectuar el cambio de manera creativa. Esta disposición nos lleva a un comportamiento llamado "orientación emprendedora". Dicho comportamiento incluye el conjunto de actividades necesarias para trasladar un concepto o idea a través de las etapas clave del proceso emprendedor a la implementación. (Covin y Slevin, 1991).

Las actitudes y comportamientos empresariales subyacentes están orientadas bajo el modelo teórico llamado “intensidad emprendedora u orientación empresarial” (OE) de los cuales Covin y Slevin, destacan las tres dimensiones claves desarrollados a continuación.

5.2.1.3. Dimensiones modelo teórico “Intensidad emprendedora u orientación empresarial” propuestas por Covin y Slevin (1991).

5.2.1.3.1. *Toma de riesgo.* “La toma de riesgos es la voluntad de buscar oportunidades que tengan una probabilidad razonable de producir pérdidas o discrepancias significativas en el desempeño desde la perspectiva organizacional y planificada a al momento de tomar decisiones” (Morris & Kuratko, 2002) (Covin & Slevin, 1989) (Covin & Slevin, 1991). El Emprendimiento Corporativo no implica la toma de decisiones imprudentes, implica una conciencia realista de los riesgos involucrados - incluyendo financieros, técnicos, de mercado y personales - y un intento de gestionar estos riesgos. A continuación, encontraremos dos perspectivas que enmarca el análisis de Toma de Riesgo en las organizaciones.

➤ *Perspectiva: Toma de Decisiones Organizacionales.* Covin y Slevin (1991)

definen la Toma de decisiones Organizacionales como un fenómeno comportamental que se da en las empresas por medio de los altos directivos al momento de lanzar un nuevo producto que implique invertir en recursos donde la empresa se ve directamente afectada positivamente o negativamente en la decisión. Estas decisiones de riesgo están asociadas con: la tasa de introducción de nuevos productos en comparación con los competidores, la mejora continua de los métodos de producción en los productos, la asunción de riesgo por lo líderes hacia nuevas oportunidades de negocio, una filosofía empresarial abierta, la búsqueda de soluciones creativas y novedosas, una gestión de inversión estratégica hacia el lanzamiento de nuevos productos y el trato hacia el equipo de trabajo en el momento de éxito organizacional.

Para Morris y Kuratko (2002) la innovación y la asunción de riesgos no están directamente correlacionados: hacer las cosas más innovadoras no significa asumir un mayor riesgo y viceversa. En realidad, la relación puede ser más compleja, como se ilustra en la figura 1. Aquí, la relación se representa como la función curvilínea. Como se puede ver, el riesgo es alto cuando la empresa ignora las nuevas oportunidades de productos y servicios y se dedica a poca o ninguna innovación. Las empresas que no innovan se enfrentan a un mayor riesgo de no percibir cambios en el mercado y la tecnología que son capitalizados por los competidores. Pero el riesgo también es alto cuando las empresas toman la dirección opuesta y tratan de llegar a innovaciones revolucionarias que creen nuevos mercados y redefinan las industrias. En la figura 1, se muestra la relación Toma de Riesgo vs Innovación a la hora de tomar decisiones y establecer en un punto la estrategia "Home R (Hamel & Prahalad, 1990)

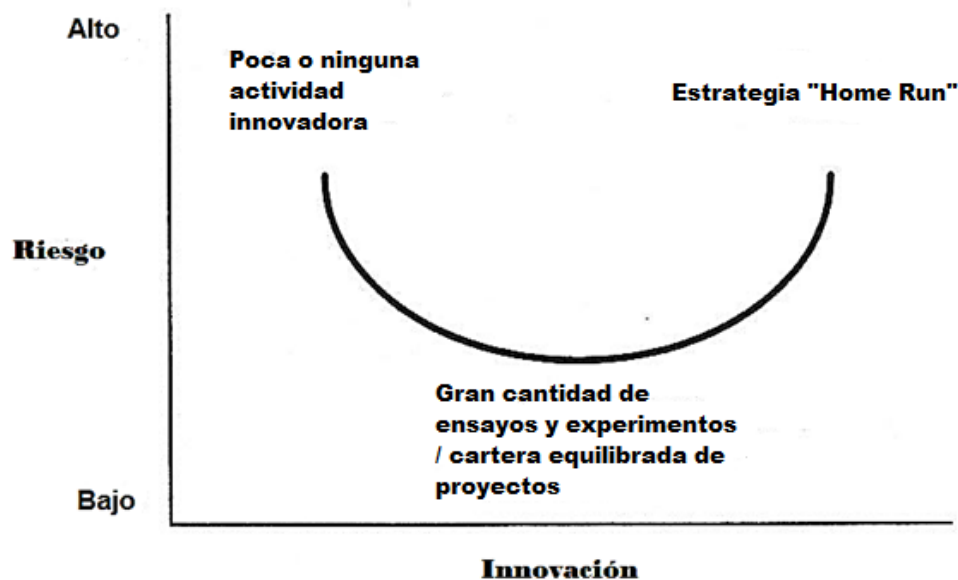


Figura 1. Relación entre el Riesgo y el grado de Innovación para el desarrollo de Toma de Decisiones entorno al Riesgo.

Fuente: Elaborada por Autores, tomada de (Morris & Kuratko, 2002) (Covin & Slevin, 1991)

➤ *Perspectiva Toma de Decisiones Planificadas.* Covin y Slevin, 1991 definen la Toma de decisiones Planificadas, como un comportamiento organizacional, que se ratifica en los riesgos asumidos de manera sistemática, por la búsqueda de grandes oportunidades, la visión de un rápido crecimiento como objetivo principal en líneas generales y las respuestas precisas hacia problemas que manejan alto grado de incertidumbre.

Esta definición está basada en los conceptos de los autores (Dickson & Giglierano, 1986) donde enfatizan, que con más tiempo de planeación, el riesgo de "hundir el barco" disminuye constantemente, ya que el empresario es capaz de perfeccionar su concepto; un mejor paquete de recursos; e identificar enfoques más efectivos de producción, comercialización y otros asuntos operacionales. Mientras que, el riesgo de "saltar al barco" cae inicialmente, ya que el empresario identifica fallas fatales que representan razones para replantear o dejar de lado el concepto, ver figura 2.

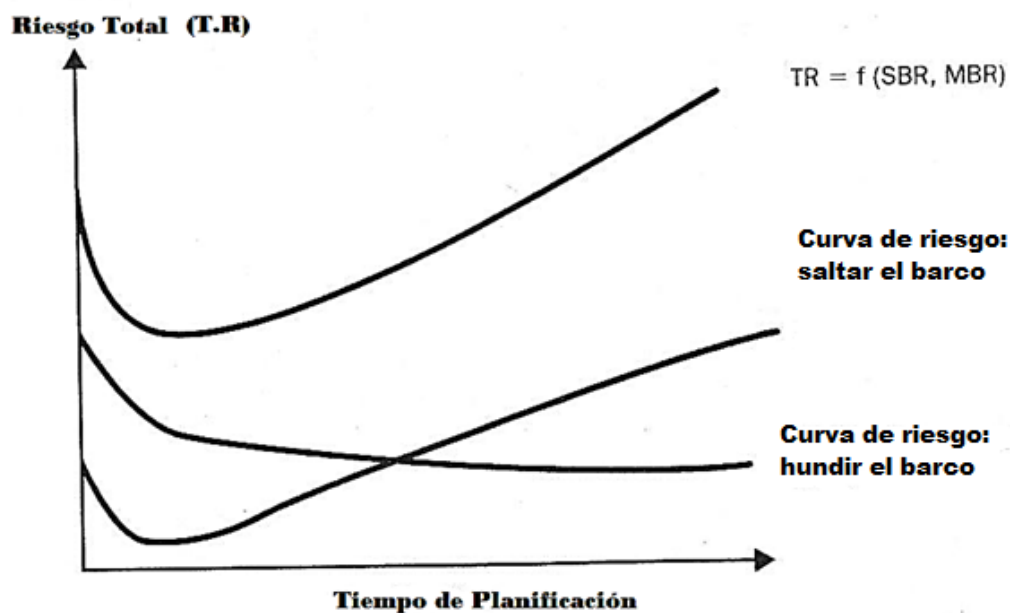


Figura 2. Gráfica Riesgo Total (T.R) en funcion del Tiempo de Planificación.

Fuente: Elaborada por Autores, tomada de (Morris & Kuratko, 2002) (Covin & Slevin, 1991)

5.2.1.3.2. *Innovación.* Se puede definir la Innovación en la introducción de nuevos cambios o mejoras en los productos, servicios y procesos. (Covin & Slevin, 1991). Para (Turriago, 2014) sustenta la definición anterior como “Un nuevo conocimiento, re combinado o redescubierto, introducido en la actividad económica, se llama innovación”

➤ *Perspectiva: Innovación aplicada al Producto o Servicio.* Es la introducción de nuevas o mejoras en los “productos/servicios”, donde estandarizan en resultados entornos a: significación, mejoras, comparación y novedades de los nuevos productos / servicios de la organización hacia el mercado (Covin & Slevin, 1991).

Una innovación de producto o servicio consiste en la introducción en el mercado de un bien o un servicio nuevo o sensiblemente mejorado con respecto a sus características básicas, especificaciones técnicas, software incorporado y otros componentes intangibles, finalidades deseadas o prestaciones. La innovación debe ser nueva para la organización. No es necesario que sea nueva en el mercado. (Morris & Kuratko, 2002) Una gama de continuas posibilidades existentes en la innovación, se muestra en la tabla 2.

Tabla 2

Gama de Continua posibilidades de Innovación.

Rango de Opciones: Innovación aplicada al Producto y Servicio
1. Reducción de costo existentes en el producto/servicio
2. Reposición de producto/servicio existente

-
3. Nueva aplicación para producto/servicios existentes
 4. Mejoras/revisiones del producto
 5. Adiciones al producto/servicio de la línea
 6. Nuevo producto/servicio de la línea de la compañía
 7. Nuevo producto/servicio en el mercado
 8. Nuevo producto/servicio en el mundo
-

Fuente: (Morris & Kuratko, 2002)

➤ *Perspectiva: Innovación aplicada al Proceso.* Para (Covin & Slevin, 1991) esta perspectiva se define en función de la calidad de los nuevos métodos o procesos operativos con que se desenvuelve la organización, influyendo grandemente en los productos o servicios que se lanzan en el mercado.

La siguiente frontera de la innovación está en los procesos, o encontrar nuevas y mejores maneras de realizar una tarea o una función, ver figura 4. Para (Morris & Kuratko, 2002) una innovación de proceso consiste en implantar nueva tecnología de producción dentro de la organización o sensiblemente mejorado, así como de métodos nuevos o sensiblemente mejorados de suministro de servicios y de entrega de productos. El resultado debe ser significativo con respecto al nivel del volumen de producción, la calidad de los productos (bienes o servicios) o los costes de producción y distribución.

Muchos emprendimientos empresariales ofrecen productos que son bastante estandarizados y ciertamente no únicos. Sin embargo, han llegado con un proceso altamente innovador que son una fuente importante de ventaja competitiva.

Tabla 3

Rango de Opciones: Innovación aplicada a los Procesos.

Rango de Opciones: Innovación aplicada a los Procesos	
Grado de Innovación	Tipo de Proceso
Grandes procesos nuevos	Sistema administrativo
Pequeños procesos nuevos	Sistemas de prestación de servicios
Revisión significativa del proceso existente	Métodos de producción
Mejora moderada del proceso existente	Métodos de financiamientos
	Enfoques de marketing o ventas
	Técnicas de adquisición
	Métodos de compensación
	Técnicas de gestión de la cadena de suministro
	Métodos de distribución
	Programas de formación de empleados
	Los enfoques de precios
	Enfoques logísticos

Fuente: (Morris & Kuratko, 2002)

5.2.1.3.3. *Proactividad.* Los autores Covin y Slevin, (1991), definen la proactividad como el comportamiento dispuesto a identificar las diferencias entre las personas en la medida en que actúan para influir en sus entornos.

➤ *Perspectiva: Conducta Organizacional hacia los negocios.* El comportamiento proactivo también se ha abordado como la disposición de una persona para tomar medidas para influir en sus entornos (Bateman & Grant, 1993). Esta perspectiva sostiene que el comportamiento de las personas está, tanto internamente como externamente controlado y que las situaciones son, tanto en función de los individuos como los individuos en función de ellos mismos respecto a su ambiente. Como lo ha expresado Buss (1987), la gente no es "receptora pasiva de presiones ambientales": influye en su propio entorno. Este acercamiento a la proactividad es uno que encaja muy bien con el emprendimiento corporativo, a saber, que la gente puede cambiar intencional y directamente sus circunstancias actuales, incluyendo aspectos de su ambiente de trabajo.

Los empresarios van más allá, y esta es la esencia de la proactividad. Los empresarios pueden inventar un producto o proceso o confiar en la invención de otra persona. Su control real radica en reconocer, definir adecuadamente y comunicar efectivamente el potencial de la invención y luego en lograr la aceptación de la invención dentro de la empresa, conseguirla implementar (si es un proceso), lanzarla (si es un producto), y así logrando éxito o fracaso comercial.

De acuerdo a lo anterior Covin y Slevin (1991) define la conducta organizacional hacia los negocios, como la manera de orientar los recursos de manera estratégica, la conducta hacia nuevas oportunidades de negocios, aportes de I+D, sistema de control hacia los recursos,

comunicación informal en la empresa, y conducta de compensación de la organización hacia los colaboradores.

5.2.2. Sistema de variables

5.2.2.1. Definición conceptual. El Emprendimiento Corporativo es la presencia de comportamientos organizacionales que se reflejan en el riesgo, la innovación y la proactividad, llamado tales comportamientos como la Intensidad Emprendedora.

5.2.2.2. Definición operacional. Es el número de frecuencia de emprendimiento que se aplica a nivel organizacional, desde un comportamiento, innovador, proactivo y riesgoso manifestado en de los empleados y altos dirigentes.

5.2.2.2.1. Operacionalización de variable.

En la presente investigación, esta variable será medida con un instrumento de recolección de datos, llamado Índice de Rendimiento Emprendedor (EPI) a gerentes y empleados de las empresas del sector Radiodifusión Sonora de la ciudad de Barranquilla.

Operacionalmente se encuentra integrada por las dimensiones: Innovación, los Toma de riesgo y la Proactividad; evaluadas en base a los indicadores incluidos en el cuadro de la Operacionalización. Ver tabla 2 Operacionalización de la variable.

Tabla 4

Operacionalización de la Variable “Emprendimiento Corporativo”

Objetivo Específico	Variable	Dimensiones	Indicadores	Items
Describir la Innovación en las empresas del sector de Radiodifusión Sonora	Emprendimiento Corporativo (EC)	Innovación	Grado de Introducción de Nuevos Productos	Valor agregado de Nuevos Productos Impacto de los Nuevos Productos en el mercado Novedad del Nuevo Producto en el mercado Diferencias y Semejanzas de los Nuevos Productos en relación al anterior
			Grado de Introducción de Nuevos Servicios	Valor agregado de Nuevos Servicio Impacto de los Nuevos Servicios en el mercado Novedad del Nuevo Servicio en el mercado Diferencias y Semejanzas de los Nuevos Servicios en relación al anterior
			Grado de Introducción de Nuevos Procesos	Calidad de los nuevos métodos o procesos operativos

Objetivo Específico	Variable	Dimensiones	Indicadores	Items
Describir la toma de riesgo en las empresas del sector de Radiodifusión Sonora	Emprendimiento Corporativo (EC)	Toma de Riesgo	Grado de planificación en la toma de decisiones	<p>La empresa presenta ajustes pragmáticos y en la resolución de los problemas en cada etapa</p> <p>La empresa se caracteriza por la búsqueda activa de grandes oportunidades</p> <p>La empresa se caracteriza por tener un rápido crecimiento como objetivo predominante</p> <p>La empresa se caracteriza por dar respuestas ajustadas hacia las incertidumbres, que influyen en el rendimiento de la empresa</p> <p>Una alta tasa de introducción de nuevos productos en comparación con nuestros competidores</p>
			Nivel estructural de la organización en la toma de decisiones	<p>El énfasis en la mejora continua de los métodos de producción y/o prestación de servicios</p> <p>La asociación de riesgos por los ejecutivos en la apropiación y exploración de oportunidades de crecimiento</p> <p>Una filosofía basada en "vive y deja vivir" hacia el trato de los competidores</p> <p>La búsqueda de soluciones novedosas a través de los ejecutivos de alto nivel</p> <p>Un estilo de gestión marcado por la disminución de los costos elevados, en el desarrollo de nuevos productos</p> <p>Tener un líder carismático cuando está en la cima del éxito</p>

Objetivo Específico	Variable	Dimensiones	Indicadores	Items
Describir la Proactividad en las empresas del sector de Radiodifusión Sonora	Emprendimiento Corporativo (EC)	Proactividad	Grado de conducta hacia los negocios	<p>Nivel de la organización en recursos estratégico</p> <p>Conducta de la organización frente a nuevas oportunidades de negocio</p> <p>Nivel de I+D en la organización</p> <p>Conducta de control del Director General hacia la inversión de capital</p> <p>Nivel de formalidad o de informalidad en la estructura de la organización</p> <p>Conducta del Líder en materia de compensación y recompensa a los colaboradores de la organización</p>

Nota: Elaboración Propia de los autores (2011)

6. Marco metodológico

En este capítulo se presenta el tipo y diseño de la investigación, la población, unidad de estudio, el instrumento de recolección de datos, su validez, confiabilidad, así como las técnicas a utilizar para el análisis estadístico de la información, describiendo finalmente el procedimiento a seguir para el desarrollo del presente estudio.

6.1. Tipo de investigación

De acuerdo con lo expuesto por Mendez, (2003) el tipo de investigación lo determina el nivel de conocimiento científico al que espera llegar el investigador, el cual define a partir de la premisa sobre qué tipo de información necesita para demostrar los objetivos planteados. Por ello, considerando el objetivo general de la presente investigación, dirigido a describir el Emprendimiento Corporativo del sector de Radiodifusión Sonora de la ciudad de Barranquilla; por ende, esta investigación es de tipo descriptiva. En este orden de ideas, (Arias, 2006) explica que la investigación descriptiva, consiste en “la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”.

De acuerdo con los autores anteriormente citados, este estudio es de tipo descriptivo, pues se pretende describir a partir del modelo teórico de base (Covin & Slavin, 1991), la variable de “Emprendimiento Corporativo” en las empresas del sector radiodifusión sonora, en el contexto caracterizado para la población de estudio.

6.2.Diseño de la investigación

El diseño es el plan o estrategia que se elabora para dar respuesta a la pregunta de investigación, y para alcanzar los objetivos establecidos. Es el momento metodológico que orienta la ejecución del proceso de producción de conocimiento y establece una vinculación entre los elementos teóricos discutidos y la realidad que se estudia. Teniendo en cuenta el caso anterior, son muchos los criterios que permiten clasificar los diseños de investigación, considerando pertinentes en esta tesis de maestría, la manipulación o no de variables, el número de mediciones o aplicaciones de los instrumentos. Teniendo presente tales criterios, el diseño de investigación empleado se define según Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2010) como cuantitativa pues se pretende medir los fenómenos y arrojar resultados estadísticos; es además es no experimental pues no se hará manipulación de variables.

Teniendo presente el criterio relacionado con el número de aplicaciones de los instrumentos de recolección de datos, la investigación es de carácter transversal, ya que se realizará la medición en un solo momento, es decir una aplicación única en el tiempo de estudio (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, 2010) Esta medición se efectuará con escala de medición del Emprendimiento Corporativo (EC) aplicadas en un momento técnico específico de realización del trabajo de campo, con el fin de obtener los valores de EC con relación a la Innovación, Toma de Riesgo y Proactividad, base para explicar el comportamiento de cada componente relacionado con los enfoques y la complementariedad metodológica, el establecimiento de sus interrelaciones y posterior análisis de consonancia.

Finalmente, se hace uso de una escala cuantitativa aplicada a la población del sector radiodifusión sonora de la ciudad de Barranquilla, que en definitiva suman veintisiete (27) empresas, adscritos a la Cámara de Comercio de la ciudad de Barranquilla, cuyo análisis requiere

el uso de la estadística. Adicionalmente, a partir de la revisión sistemática de 55 artículos publicados en las revistas arbitradas adscritas a la Universidad de la Costa-CUC en el período seleccionado.

6.3.Población, Muestra & Unidad de Estudio de la investigación

6.3.1. Población

Para Tamayo (2000) la población, es el conjunto de elementos de la investigación con características definitorias comunes. Estos elementos son individuos u objetos identificados como unidades de análisis, es decir, de quienes se obtienen los datos concretos al momento de la aplicación de los instrumentos, cuya definición previa guía la delimitación de los parámetros poblacionales con apoyo en los objetivos de la investigación.

La población estudio de la investigación, tiene las siguientes características: la tipología se centra en organizaciones radiales, adscritos al Ministerio de Tecnología de la Información y las Comunicaciones (MINTIC), validada debidamente y registrada en la Cámara de Comercio de Barranquilla (CCB), cuya clase de estación es tipo A, con un estado de canal “asignado”, una potencia mayor de 15 KW y con una antigüedad para estas empresas radiales mayor de 8 años en el mercado. (ver tabla 3)

Tabla 5

Marco Muestral

Población	Muestra
<p>Sector Radiodifusión Sonora</p> <p>Tipología: 27 Organizaciones/empresas radiales</p> <p>Validez: Cámara de comercio en la ciudad de Barranquilla</p> <p>Registro: Ministerio de Tecnología de la Información (MINTIC) Estaciones Clase A: FM – AM</p> <p>Tiempo: empresas radiales en la ciudad de Barranquilla con más de 8 años de antigüedad.</p> <p>Estado del canal: asignado</p> <p>Potencia: mayor de 15 KW</p> <p>Lugar: Barranquilla</p>	<p>6 Organizaciones Radiales</p> <p>60 directivos (10 por cada empresa)</p> <p>Perfil: 2 años o más de antigüedad en la empresa, perfil profesional acreditado, jerarquía en el puesto de trabajo: liderazgo, experiencia en el manejo de personal a cargo y toma de decisiones.</p>

Fuente: elaboración por los autores (2017)

6.3.2. Muestra

La muestra es un subgrupo de la población y puede ser probabilística o no probabilística (Hernandez Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010). Para esta investigación la muestra probabilística - simple (MAS: Muestra Aleatoria Simple) es obtenida por el software STATS®,

Las organizaciones radiales, que reúnen los parámetros antes definidos por el STATS® (Tamaño del Universo; N=27, Error máximo aceptado; e% = 10%, Porcentaje estimado de la

Muestra; $n\% = 50\%$, Nivel deseado de Confianza; $c\% = 90\%$), arroja un valor de “Tamaño de la Muestra” $n = 6$ empresas radiales, las cuales fueron tomadas para el estudio.

6.3.3. Unidad de estudio

La unidad de estudio está orientada hacia los directivos de las organizaciones radiales en la ciudad de Barranquilla. El perfil por considerar, para suministrar el instrumento EPI es: dos (2) años o más de antigüedad en la empresa, perfil profesional acreditado (Nivel mínimo de pregrado), jerarquía en el puesto de trabajo: liderazgo y experiencia en el manejo de personal a cargo. 10 empleados por empresa.

6.4. Instrumento de recolección de datos

Un instrumento desarrollado por Michael H. Morris es el Índice de Rendimiento Emprendedor (EPI) presentado en la tabla 4 (Toma de Riesgo), tabla 5 (Innovación) y tabla 6 (Proactividad). Los ítems de este cuestionario capturan tanto el grado como la frecuencia del emprendimiento, así como las dimensiones subyacentes de innovación, asunción de riesgos y proactividad. Además, se cubre la innovación de productos, servicios y procesos. El diseño del instrumento está basado en un cuestionario cerrado, tipo escala Likert; que permite medir las reacciones de los encuestados, en las dimensiones del comportamiento emprendedor corporativo. Este instrumento fue validado en Colombia por los autores (Galvez Albarracín & Perez de Lema, 2011). en la investigación titulada, “Impacto de la cultura intraemprendedora en el rendimiento de las MIPYME del sector turístico colombiano: Un estudio empírico”.

El estadístico Alfa de Cronbach es de 0.81; método de cálculo, llamado “Medidas de coherencia o consistencia interna” apoyado por el “SPSS”. El Alpha de Cronbach es habitualmente utilizado como medida de fiabilidad respecto a un conjunto de dos o más ítems de un constructo (en donde los valores van desde 0 a 1, considerándose de 0.60 hasta 0.70 el límite inferior de aceptabilidad (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1999)).

Luego de esa introducción, se considera pertinente hablar de las dimensiones y el número de ítems que corresponde a cada una de ellas. En anexo se puede presentar el instrumento, para efectos de la descripción de la herramienta, es mejor dar información general del nombre del instrumento, dimensiones en las que se divide y número de ítems de cada una. No es necesario tampoco indicar cómo se contesta, puesto que el anexo tendrá el instrumento completo con sus instrucciones.

- *Toma de Riesgo:* para las siguientes afirmaciones, marque con un círculo el número que mejor corresponda a su nivel de acuerdo con cada declaración.

Tabla 6

Índice de desempeño empresarial (EPI). “Nivel de Percepción del EC alrededor de la toma de riesgo en los empleados”

Nuestra empresa se caracteriza por:

	Totalmente de acuerdo			Muy en desacuerdo	
Una alta tasa de introducción de nuevos productos / servicios en comparación con nuestros competidores (incluyendo nuevas características y mejoras)	1	2	3	4	5
El énfasis en la mejora continua de los métodos de producción y / o prestación de servicios	1	2	3	4	5
La asunción de riesgos por los ejecutivos es clave en la incautación y la exploración de oportunidades de crecimiento	1	2	3	4	5
Una filosofía de "vivir y dejar vivir" hacia el trato de los competidores	1	2	3	4	5
Búsqueda inusuales, soluciones novedosas de ejecutivos de alto nivel a problemas a través del uso de "personas con ideas", de intercambio de ideas, etc.	1	2	3	4	5
Una filosofía de gestión superior que hace hincapié en los productos y servicios aprobados, y la evitación de costo elevado, en el desarrollo de nuevos productos	1	2	3	4	5
Un líder carismático en la cima	1	2	3	4	5

En nuestra empresa, la toma de decisiones de alto nivel se caracteriza por:

	Totalmente de acuerdo			Muy en desacuerdo	
Ajustes cuidadosos, pragmáticos y paso a paso de los problemas	1	2	3	4	5
Búsqueda activa de grandes oportunidades	1	2	3	4	5
El rápido crecimiento como objetivo dominante	1	2	3	4	5
Una decisión grande y audaz a pesar de las incertidumbres en los resultados	1	2	3	4	5

Fuente: Adaptado por los autores (Galvez Albarracín & Perez de Lema, 2011); tomado de (Morris & Sexton, 1996)

- *Innovación:* para las siguientes afirmaciones, marque con un círculo el número que mejor corresponda a su nivel de acuerdo con cada declaración.

Tabla 7

Índice de desempeño empresarial (EPI). “Nivel de Percepción del EC alrededor de la innovación en los empleados”

Introducción de nuevos productos:

	Menos Significante		Igual	Mas Significante	
¿Cuántas mejoras o revisiones introdujo en los últimos dos años?	1	2	3	4	5
¿Cómo se compara el número de introducciones de nuevos productos en su organización con los de sus principales competidores?	1	2	3	4	5
	De ningún modo			En gran parte	
¿En qué medida estas introducciones de nuevos productos incluían productos que antes no existían en sus mercados ("nuevos en el mercado")?	1	2	3	4	5

Introducción de nuevos servicios:

	Menos Significante		Igual	Mas Significante	
¿Cuáles es el número de nuevos servicios que su empresa introdujo en los últimos dos años?	1	2	3	4	5
¿Cuántos servicios existentes revisó o mejoró significativamente durante los últimos dos años?	1	2	3	4	5
¿Cómo se compara el número de introducciones de nuevos servicios de su empresa con los de los competidores?	1	2	3	4	5
	De ningún modo			En gran parte	
¿En qué medida estas nuevas introducciones de servicios incluyeron servicios que antes no existían en sus mercados ("nuevos en el mercado de Barranquilla")?	1	2	3	4	5

Introducción de nuevos procesos:

	Menos Significante		Igual	Mas Significante	
	1	2	3	4	5
Sírvase estimar el número de nuevos métodos o procesos operativos significativos que su organización implementó durante los últimos dos años. Ejemplos de innovaciones de procesos incluyen: nuevos sistemas, un proceso mejorado para cobrar cuentas por cobrar, un nuevo enfoque importante de ventas o distribución, etc.					

Fuente: Adaptado por autores (Galvez Albarracín & Perez de Lema, 2011) tomado de: (Morris & Sexton, 1996)

- *Proactividad:* Las siguientes preguntas se relacionan con los enfoques que subyacen a la forma en que su organización lleva a cabo sus negocios. Por favor circule el número que mejor representa el énfasis relativo que su organización pone en los dos criterios dados. El número 1 indica que se pone más énfasis en la izquierda y 5 más énfasis en la derecha.

Principales dimensiones del comportamiento empresarial:

Tabla 8

Índice de desempeño empresarial (EPI). “Nivel de Percepción del EC alrededor de la proactividad en los empleados”

La orientación estratégica actual de nuestra organización es:

Influenciado principalmente por los recursos que actualmente controlamos	1	2	3	4	5	Influenciado principalmente por la percepción de oportunidades inexploradas
--	---	---	---	---	---	---

Con respecto a las nuevas oportunidades, nuestra organización tiende a:

Comprometerse con bastante rapidez, capitalizar y pasar a la siguiente oportunidad	1	2	3	4	5	Enfoque con un compromiso evolutivo que tiende a ser de larga duración
--	---	---	---	---	---	--

El enfoque de nuestra organización para invertir recursos en nuevas oportunidades tiende a involucrar:

Múltiples etapas con un compromiso mínimo en cada etapa	1	2	3	4	5	Una etapa única con un compromiso total sobre la decisión
---	---	---	---	---	---	---

Cuando manejamos o controlamos los recursos, tendemos a:

Uso episódico, alquiler, arrendamiento, contratación y subcontratación de recursos.	1	2	3	4	5	Propiedad, compra, control y empleo de los recursos que usamos.
---	---	---	---	---	---	---

La estructura de gestión de nuestra organización se puede caracterizar como:

Una estructura plana con múltiples redes informales	1	2	3	4	5	Una estructura jerárquica con autoridad y responsabilidad claramente definida
--	---	---	---	---	---	--

El sistema de compensación y recompensa de nuestra organización es:

Basado en el valor y basado en el equipo con un potencial de ganancias ilimitado para los empleados.	1	2	3	4	5	Basado en los recursos, impulsado por los datos de desempeño a corto plazo, con un potencial de ingresos limitado para los empleados.
--	---	---	---	---	---	--

Fuente: Adaptado por los autores (Galvez Albarracín & Perez de Lema, 2011); tomado de (Morris & Sexton, 1996)

7. Resultados

Los resultados obtenidos en la presente investigación fueron analizados con el uso del software de análisis estadístico SPSS, versión 22 y serán presentados a continuación, de acuerdo con los objetivos de la misma.

7.1. Análisis de confiabilidad del instrumento estructurado

Se muestra a continuación la confiabilidad general y validez del instrumento para la medición de la variable de estudio “Emprendimiento Corporativo” (E.C). Al analizar la confiabilidad, se evidencia una consistencia interna del instrumento, con un Alfa de Cronbach de 0,818. La validez del instrumento está basada en los argumentos: “de contenido” (el instrumento EPI refleja un alto grado de dominio específico de contenido de lo que se está midiendo) y “de criterio” (las puntuaciones resultantes obtenidas del instrumento EPI cumplen con las puntuaciones de aceptación de otros autores de referencia), tabla 9 “Índice alfa de Cronbach del instrumento”.

El análisis se realiza por medio del programa SPSS®, tomando en cuenta los niveles de medición de la variable (E.C) y mediante la estadística descriptiva se analizó los resultados de medidas de tendencia central y de variabilidad.

Tabla 9

Índice alfa de Cronbach del instrumento

Alfa de Cronbach	Validez
0,818	De Contenido + De Criterio

7.2.Caracterización de la muestra

La muestra seleccionada para la investigación está caracterizada por:

- Tipología: 6 Organizaciones/empresas radiales
- Empleados encuestados por empresa: 10
- Nivel de escolaridad: pregrado o posgrado (certificado)
- Tiempo laboral en la empresa: dos (2) o más años
- Competencias en la empresa: liderazgo, personal a cargo, toma de decisiones técnicas, financieras o administrativas

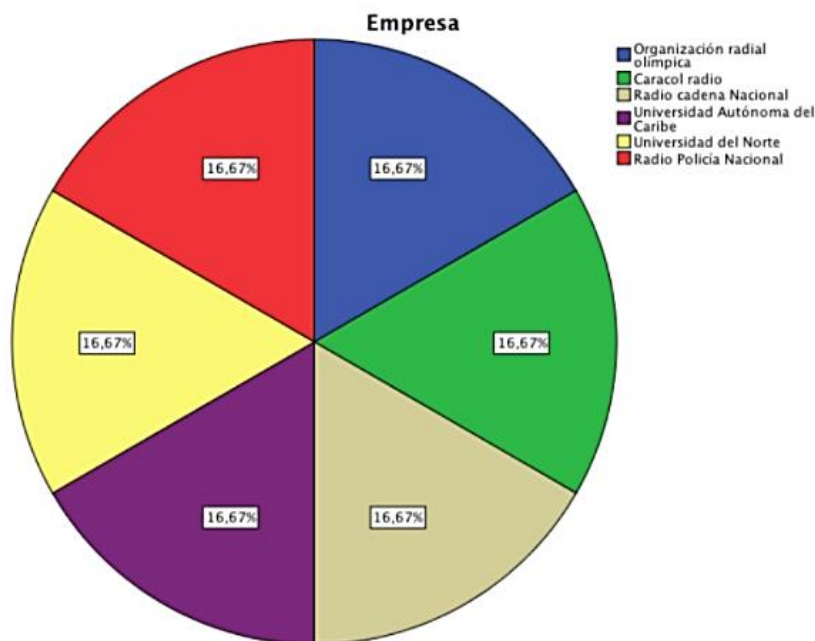


Figura 3. Gráfica porcentual - características de cada empresa.

La distribución de la muestra está representada por un 16.67% para cada empresa del sector radio difusión sonora. Esto refleja de acuerdo con la figura 3, una uniformidad y

coherencia en los perfiles tomado de la muestra, se tomó 10 personas directivas o líderes por cada una de las organizaciones participantes.

7.3.Caracterización del Emprendimiento Corporativo

A continuación, se presentan los resultados estadísticos de acuerdo a los componentes del Modelo Teórico del Emprendimiento Corporativo, llamado “Intensidad Emprendedora”; donde se conceptualiza la variable de estudio, alrededor de la: innovación, toma de riesgo y proactividad, de los directivos y líderes de las empresas de radio difusión sonora en la ciudad de Barranquilla-Colombia.

La figura 4 “Rendimiento de Emprendimiento Corporativo en las Organizaciones Radiales en la ciudad de Barranquilla” refleja el bajo comportamiento obtenido, en el interior de las empresas del sector radial, entre un 45% - 33%, de inferior y muy inferior, respectivamente. Evidenciando que solo el 2% - 5%, respecto a los índices de la TEA, están por debajo del mínimo porcentaje (25%) para considerarse organizaciones emprendedoras.

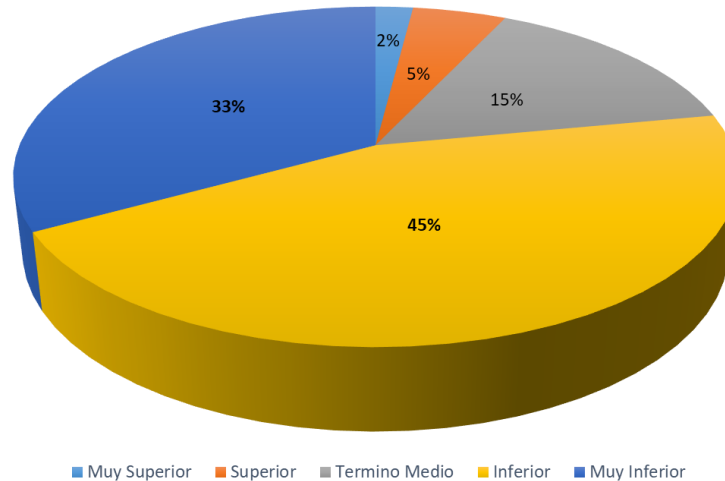


Figura 4. Rendimiento de Emprendimiento Corporativo en las Organizaciones Radiales

7.3.1. Caracterización del Emprendimiento Corporativo en sus dimensiones: Innovación, Proactividad y Toma de Riesgo en las Organizaciones Radiales en Barranquilla.

En el presente capítulo se describirá la variable Emprendimiento Corporativo en las Organizaciones Radiales en la ciudad de Barranquilla. En primera instancia, se presenta un análisis general de la dimensión “innovación” (figura 5), seguido del análisis de la “proactividad” (figura 6) y finalmente la “toma de riesgo” (figura 7) en los directivos y líderes empresariales, luego se realiza una descripción de los ítems por cada subescala respecto a la favorabilidad obtenida, según los grados de medición, algunas representadas en los niveles alto grado y grado superior, superior y muy superior o bueno y excelente.

7.3.2. Descripción de la variable Innovación en el Emprendimiento corporativo.

Se describe a continuación la variable innovación de acuerdo a lo obtenido en las Organizaciones radiales de Barranquilla. En primera instancia, se presentan resultados generales de la subescala, seguido del análisis descriptivo de los ítems.

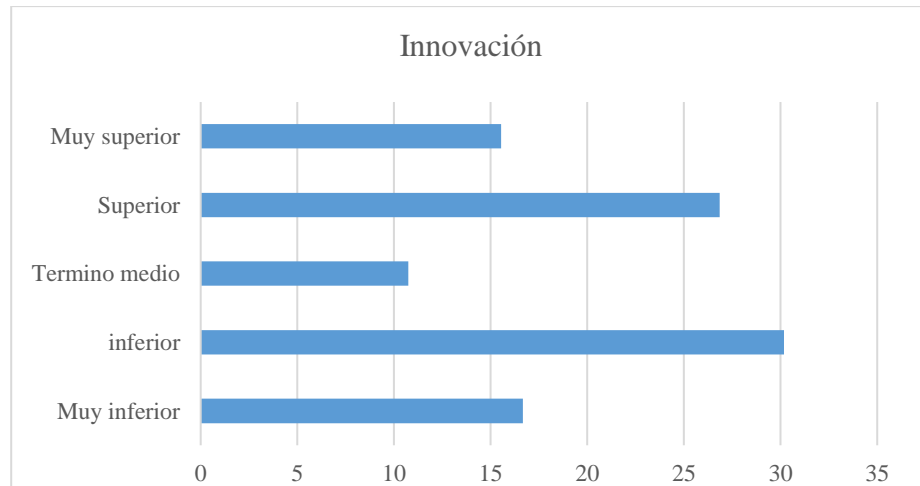


Figura 5. Nivel de Innovación en las Organizaciones Radiales.

La Figura 5, representa la integración de la Variable “emprendimiento corporativo” en función de la “Innovación”, se evidencia que las empresas radiales de la ciudad de Barranquilla, presentan en cuanto introducción de nuevos productos, nuevos servicios y nuevos procesos, una mayor concentración en niveles inferior y muy inferior (47%) en el seno de sus organizaciones por parte de los directivos o líderes; no muy lejos este porcentaje se encuentra el grupo de empresarios que percibe la innovación en su organización como superior o muy superior (43%), no obstante, este indicador se encuentra por debajo de las expectativas que plantea el GEM en materia de recursos tecnológicos. Un 12% de las organizaciones participantes del estudio, no

mostraron una tendencia superior, ni inferior respecto a la innovación, es decir sus directivos o líderes se encuentran en un término medio.

Adicionalmente, el 26 % de las empresas radiales en Barranquilla, afirman que están de acuerdo con las estrategias innovadoras y recursos tecnológicos que se utilizan para estar a la vanguardia. En la tabla 10 se muestra detalladamente, los índices de favorabilidad de acuerdo a lo indagado en los ítems de la dimensión innovación, frente a la introducción de nuevos productos, nuevos servicios y nuevos procesos dentro de las organizaciones.

Tabla 10

Índices de favorabilidad de escala innovación.

			% Favorabilidad
Introducción de nuevos productos:			
	Superior	Muy superior	
¿Qué grado de mejoras o revisiones, se introdujo en los últimos dos años?	6,7%	0,0%	6,7%
¿Cuál es el grado de comparación, respecto al número de introducciones de los nuevos productos en su organización hacia sus principales competidores?	40%	20%	60%
	Alto grado	Grado superior	
¿En qué grado estas introducciones de nuevos productos incluían productos que antes no existían en sus mercados ("nuevo producto en el mercado")	48,3%	16,7%	65%
Introducción de nuevos servicios:			

	<u>Alto grado</u>	<u>Grado superior</u>	
¿Qué grado de significación ha tenido los nuevos servicios, introducidos por su empresa durante los últimos dos años?	35,0%	55,0%	90%
¿En qué grado los servicios existentes mejoraron significativamente durante los últimos dos años?	31,7%	1,7%	33,4%
¿En qué grado de significancia se compara el número de introducciones de nuevos servicios en su empresa respecto a sus competidores?	56,7%	33,3%	90%
En qué grado de significancia, estas nuevas introducciones, incluyeron servicios que antes no existían en sus mercados ("nuevos en el mercado de Barranquilla")	1,7%	0,0%	1,7%
Introducción de nuevos procesos:			
	<u>Bueno</u>	<u>Excelente</u>	
Grado de los nuevos métodos o procesos operativos significativos que su organización implementó durante los últimos dos años. Ejemplos de innovaciones de procesos incluyen: nuevos sistemas, un proceso mejorado para cobrar cuentas por cobrar, un nuevo enfoque importante de ventas o distribución, etc.	3,3%	1,7%	5%

Nota: elaboración por los autores (2017)

En la tabla 10 puede observarse que, en cuanto a la introducción de nuevos productos, el ítem con mayor inclinación hacia el alto grado y grado superior, es el que hacía referencia, al grado en que las introducciones de nuevos productos, incluían productos que antes no existían en sus mercados, es decir nuevos productos en el mercado, obteniendo una favorabilidad del 65%. En cuanto al grado de comparación del número de introducciones de los nuevos productos entre su organización y sus principales competidores, las organizaciones manifestaron encontrarse un 60% en niveles superior y muy superior. Contrariamente, el ítem referente al grado de mejoras o revisiones, que se introdujeron en los últimos dos años contó con solo un 6,7% de favorabilidad.

Ahora bien, en cuanto a la introducción de nuevos servicios, las organizaciones manifiestan un 90% de favorabilidad en cuanto a la significación que ha tenido los nuevos servicios introducidos durante los últimos dos años e igualmente un 90% en cuanto a la significancia frente a los nuevos servicios introducidos por sus competidores. Con unos menores porcentajes, con un 33% afirmaron que los servicios existentes mejoraron significativamente durante los últimos dos años y que solo un 1.7% estas nuevas introducciones eran novedosas en el mercado frente a sus competidores. Este último obtuvo el 1.7% en alto grado y ninguna organización afirmó encontrarse en un grado superior frente a la afirmación realizada.

Frente a la introducción de nuevos procesos, las organizaciones manifestaron en solo un 5% un grado favorable (bueno y excelente) en la implementación durante los últimos dos años de nuevos métodos o procesos operativos significativos.

7.3.3. Descripción de la variable Toma de riesgos en el Emprendimiento corporativo.

Se describe a continuación la variable Toma de riesgos de acuerdo a lo obtenido en las Organizaciones radiales de Barranquilla. En primera instancia, se presentan resultados generales de la subescala, seguido del análisis descriptivo de los ítems.

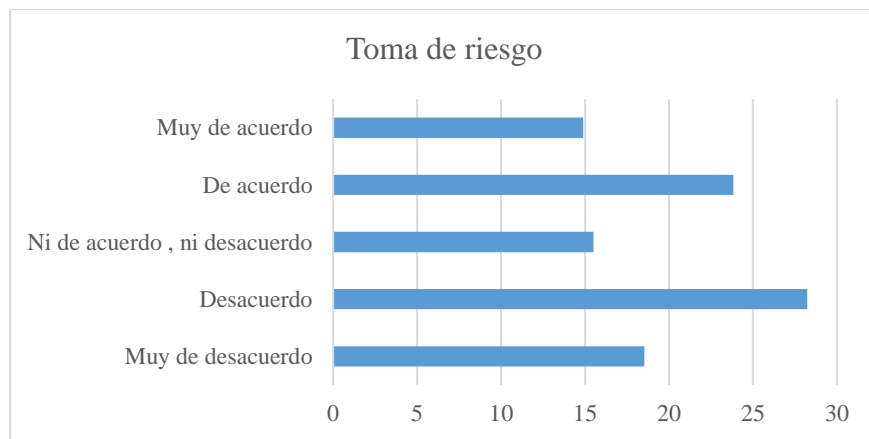


Figura 6. Nivel de Toma de Riesgo en las Organizaciones Radiales

En función de la toma de riesgos, se indagó por el grado de planificación en la toma de decisiones y el nivel estructural de la organización en la toma de decisiones; se evidenció que el 28% de los directivos o líderes empresariales, están en desacuerdo con la forma que se toman las decisiones y el 18% están muy en desacuerdo con la forma de toma de riesgos en la organización; los criterios no son unificados para tomar decisiones a fondo, no hay una cultura organizacional innovadora dentro de los departamentos y no invierten capital a los nuevos modelos de negocio en materia tecnológica. El 14,8% y 24% se encuentran muy de acuerdo y de acuerdo respectivamente a como se asume el riesgo en la empresa donde laboran. En la tabla 9 se muestra

detalladamente, los índices de favorabilidad de acuerdo a lo indagado en los ítems de la dimensión toman de riesgos.

Tabla 11

Índices de favorabilidad de escala toma de riesgos.

	% Favorabilidad		
	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	
Nuestra empresa se caracteriza por:			
Una alta tasa de introducción de nuevos productos/servicios en comparación con nuestros competidores (incluyendo las nuevas características y mejoras)	21,7%	1,7%	23,4%
El énfasis en la mejora continua de los métodos de producción y/o prestación de servicios	28,30%	26,7%	55,0%
La asunción de riesgos por los ejecutivos es clave en la apropiación y la exploración de oportunidades de crecimiento	6,70%	0,0%	6,70%
Una filosofía de "vivir y dejar vivir" hacia el trato de los competidores	43,3%	36,7%	80,0%
Búsquedas inusuales, soluciones novedosas de ejecutivos de alto nivel a problemas a través del uso de personas con ideas, o del intercambio de ideas, etc.	43,3%	20,0%	63,3%

Una filosofía de gestión superior que hace hincapié en los productos y servicios aprobados, y la evitación de costos elevados, en el desarrollo de nuevos productos	8,3%	0,0%	8,3%
Un líder carismático en la cima	8,3%	0,0%	8,3%

En nuestra empresa, la toma de decisiones de alto nivel se caracteriza por:

	<u>De Acuerdo</u>	<u>Muy de Acuerdo</u>	
Ajustes cuidadosos, pragmáticos y la resolución de los problemas en cada paso	33,3%	28,3%	61,6%
La búsqueda activa de grandes oportunidades	10%	3,3%	13,3%
El rápido crecimiento como objetivo predominante	23,3%	3,3%	26,6%

Nota: elaboración por los autores (2017)

En la tabla 11, toma de riesgos de las organizaciones, se evidencia en cuanto “nuestra empresa se caracteriza por”, que prevalece un trato respetuoso hacia su competencia, ya que cuando se indagó por “una filosofía de vivir y dejar vivir hacia el trato de los competidores” la mayoría respondió estar de acuerdo y muy de acuerdo, obteniendo un 80% de favorabilidad.

Seguidamente el 63,3% afirmaron que se caracterizan por búsqueda inusuales y soluciones novedosas a través del intercambio de ideas; el 55% manifestaron un énfasis en la mejora continua de los métodos de producción y/o prestación de servicios. En menores porcentajes mostraron caracterizarse por una alta tasa de introducción de nuevos

productos/servicios en comparación con los competidores (23,4%), una filosofía de gestión superior que se empeña en la evitación de costos elevados, en el desarrollo de nuevos productos (8,3%), por un líder carismático en la cima (8,3%) y por último un solo un 6,7% manifestó que se caracteriza por asumir riesgos como clave en la apropiación y la exploración de oportunidades de crecimiento.

Por otro lado, en cuanto a “en nuestra empresa la toma de decisiones de alto nivel se caracteriza por” predominó con un 61,6%, ajustes cuidadosos, pragmáticos y la resolución de los problemas en cada paso; el 26,6% manifestó caracterizarse por el rápido crecimiento como objetivo predominante en las decisiones y el 13,3% según la búsqueda activa de grandes oportunidades.

7.3.4. Descripción de la variable proactividad en el Emprendimiento corporativo.

Se describe a continuación la variable Proactividad de acuerdo a lo obtenido en las Organizaciones radiales de Barranquilla. En primera instancia, se presentan resultados generales de la subescala, seguido del análisis descriptivo de los ítems.

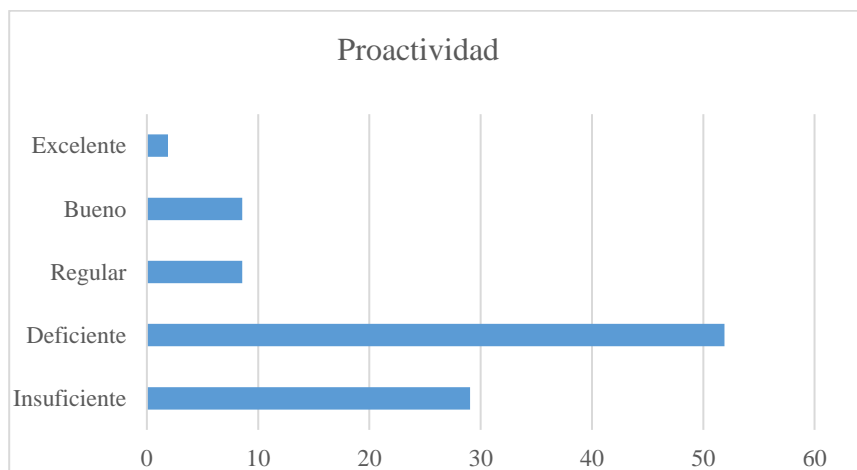


Figura 7. Nivel de Proactividad en las Organizaciones Radiales.

En función de la Proactividad, se refleja un grado de conducta hacia los negocios, del 81%, en niveles deficiente e insuficiente según sus empleados; solo aproximadamente un 10% considera entre excelente y buena la proactividad asumida en la organización. Es importante mencionar también que el 53% de los altos directivos consideran que las empresas radiales en la ciudad de Barranquilla son deficientes en el comportamiento emprendedor, en cuanto a la inversión en equipos de trabajadores innovadores y estructuras estratégicas que se integren en el ADN de las organizaciones radiales, tanto en la visión y misión. En la tabla 10 se muestra detalladamente, los índices de favorabilidad de acuerdo a lo indagado en los ítems de la dimensión Proactividad.

Tabla 12

Índices de respuestas de escala Proactividad.

	1	2	3	4	5	
La orientación estratégica actual de nuestra organización es:						
Influenciado principalmente por los recursos que actualmente controlamos	28,3%	58,3%	11,7%	1,7%	0%	Influenciado principalmente por la percepción de oportunidades inexploradas
Con respecto a las nuevas oportunidades, nuestra organización tiende a:						
Comprometerse con bastante rapidez, capitalizar y pasar a la siguiente oportunidad	26,7%	38,3%	6,7%	26,7%	1,7%	Enfoque con un compromiso evolutivo que tiende a ser de larga duración

El enfoque de nuestra organización para invertir recursos en nuevas oportunidades tiende a involucrar:

Múltiples etapas con un compromiso mínimo de cada etapa	21,7%	58,3%	3,3%	13,3%	3%	Una etapa única con un compromiso total sobre la decisión.
---	-------	-------	------	-------	----	--

Cuando manejamos o controlamos los recursos, tendemos a:

Uso episódico, alquiler, arrendamiento, contratación y subcontratación de recursos	30%	53,3%	8,3%	8,3%	0%	Propiedad, compra, control y empleo de los recursos que usamos
--	-----	-------	------	------	----	--

La estructura de gestión de nuestra organización se puede caracterizar como:

Una estructura plana con múltiples redes informales	23,3%	58,3%	8,3%	1,7%	8,3%	Una estructura jerárquica con autoridad y responsabilidad claramente definida
---	-------	-------	------	------	------	---

El sistema de compensación y recompensa de nuestra organización es:

Basado en el valor y basado en el equipo con un potencial de ganancias ilimitado para los empleados	41,7%	38,3%	11,7%	8,3%	0%	Basado en los recursos, impulsado por los datos de desempeño a corto plazo, con un potencial de ingresos limitado para los empleados
---	-------	-------	-------	------	----	--

Nota: elaboración por los autores (2017)

En la tabla 12, se evidencia respecto a la proactividad, los enfoques que subyacen a la forma en que las organizaciones llevan a cabo sus negocios; con respuestas que van en escala de 1 al 5, debían encerrar de acuerdo a su proceder con cual se identifican más. Siendo así mayores

porcentajes de respuestas en 1 y 2, significa inclinación hacia la afirmación izquierda, respuesta 3 un término medio y las respuestas 4 y 5, muestra una inclinación hacia la afirmación derecha.

Dicho esto, puede afirmarse que, la orientación estratégica actual de las organizaciones, esta mayormente influenciada por los recursos que actualmente controlan con un 86,6% de las respuestas concentradas en 1 y 2; se evidencia también, respecto a la afirmación, que su enfoque no es influenciado principalmente por la percepción de oportunidades inexploradas, la cual obtuvo puntajes muy bajos de 1,7% y 0% en las respuestas 4 y 5 respectivamente.

Con respecto a las nuevas oportunidades, las organizaciones prefieren en sus negocios comprometerse con bastante rapidez, capitalizar y pasar a la siguiente oportunidad con una favorabilidad del 65%, y no se evidencia mayor preferencia (28,4%) ante un compromiso evolutivo de larga duración. Por su parte, el enfoque las organizaciones para invertir recursos en nuevas oportunidades tiende a involucrar múltiples etapas con un compromiso mínimo de cada etapa (80%) y no una etapa única con un compromiso total sobre la decisión, solo el 13,6% manifestaron realizarlo de esta manera.

En cuanto al manejo y control de los recursos, el 83,3% manifiesta que prefieren llevar a cabo un uso episódico, alquiler, arrendamiento, contratación y subcontratación de recursos, mientras un menor porcentaje de 8,3% prefiere la propiedad, compra, control y empleo de los recursos que usan. Frente a la estructura de gestión de la organización se afirman que se caracterizan mayormente como una estructura plana con múltiples redes informales con un 81,6% de las respuestas favorables, mientras que el 10% afirma caracterizarse por una estructura jerárquica con autoridad y responsabilidad definida.

Y por último respecto al sistema de compensación y recompensa de las organizaciones, el 80% de las personas afirmaron que se basan en el valor y en el equipo con un potencial de

ganancias ilimitado para los empleados, en una menor medida (8,3%) afirmaron que se basan en los recursos y que se impulsan por los datos de desempeño a corto plazo, con un potencial de ingresos limitado para los empleados.

8. Conclusiones

La investigación pretendía realizar, mediante el análisis de datos descriptivos conseguidos con la aplicación del instrumento EPI-Índice de Rendimiento Emprendedor, una caracterización del Emprendimiento Corporativo en empresas del sector de Radiodifusión Sonora en la ciudad de Barranquilla durante el año 2017, a partir de la indagación de las subvariables, innovación, toma de riesgo y proactividad, que en conjunto permiten observar el emprendimiento de las organizaciones según la teoría de Covin y Slevin (1991).

De acuerdo a lo descrito en el capítulo de resultados, se afirma que referente a la variable medida, el sector de la Radio difusión, presenta un índice bajo de rendimiento emprendedor, lo cual refleja la situación actual de Colombia, quien según Prada, Acosta-Prado, Garzón, Castrillón (2016) presenta una posición baja en intraemprendimiento y emprendimiento corporativo en comparación con América Latina. Esto se reflejó en la dimensión innovación respecto a nuevos productos, que, aunque afirman incluir productos innovadores mayor a los que introducen sus principales competidores, no realizan mejoras o revisiones de lo que se introdujo con la suficiente regularidad, por lo menos no en los dos años siguientes. Igualmente sucede con los servicios introducidos, que, aunque manifiestan en un gran porcentaje que sus servicios introducidos en los últimos dos años han tenido gran importancia, incluso respecto a los nuevos introducidos por sus competidores, tampoco realizaron mejoras o revisiones en los próximos dos años. Ese periodo de tiempo sin realizar ajustes a sus introducciones bien sea productos, servicios o procesos, podría afectar su vigencia y novedad en el sector.

Por otra parte, frente a la toma de riesgos la mayor porción de las organizaciones participantes manifestó caracterizarse por preferir un trato asertivo o respetuoso hacia sus competidores y por buscar ante problemas, soluciones inusuales que se exploran mediante el

intercambio de ideas entre los trabajadores. Sin embargo, contrariamente a esto, afirman no poseer un líder carismático como autoridad y que además esa decisión de alto nivel no se caracteriza por la búsqueda activa de grandes oportunidades, prefiriendo no hacer hincapié en productos aprobados sino en nuevos productos que podrían generar costos elevados. Esta última afirmación, concuerda con lo encontrado en la dimensión innovación, donde expresaron que no se realiza una constante revisión de productos introducidos al mercado.

Ahora bien, respecto a la dimensión proactividad se encuentra la misma tendencia, las organizaciones prefieren comprometerse con rapidez para pasar a la siguiente oportunidad y prefieren arrendar o subcontratar, en lugar de emplear con los recursos con los que ya cuentan. Se afirma entonces, que, de acuerdo a la descripción del Emprendimiento corporativo de las organizaciones radiales de Barranquilla encuestadas, manifiestan, bajo el modelo conceptual de los autores Covin y Slevin, una tendencia negativa en el comportamiento emprendedor de los líderes y altos directivos; la caracterización de tales elementos como la innovación, proactividad y toma de riesgo, es necesaria también incentivarla bajo la estructura y los supuestos de misión y visión empresarial.

9. Recomendaciones

De acuerdo a lo encontrado en la presente investigación sobre el emprendimiento corporativo en el sector de radiodifusión de la ciudad de Barranquilla, se expresan a continuación las recomendaciones derivadas de este análisis descriptivo.

En primera instancia, evidenciar que las tres dimensiones presentaron una concentración en niveles inferiores se recomienda, bajo lo planteado por el modelo de Covin y Slevin, revitalizar las organizaciones con mayores cambios estratégicos y estructurales, mejorar las capacidades innovadoras, así como las habilidades que propicien generar un mayor impacto en el sector.

Por otra parte, no solo incluir productos, servicios y procesos en sus acciones, sino hacer cuando sea posible ajustes y revisión constante. Contemplar todos los aspectos a los que se enfrentaría la organización, con la puesta en marcha de decisiones, ya que, con la incertidumbre inherente al mercado, es recurrente afrontar cierto tipo de riesgos, tecnológicos, de finanzas, entre otros.

Es necesario desarrollar una estrategia emprendedora dentro de las empresas del sector radio difusión, para poder adaptarse a los mercados vertiginosos de la comunicación, utilizando los nuevos cambios y demandas del mercado (la tecnología, por ejemplo) como aliado y no como limitante. Esta estrategia debe de contemplar una estructura innovadora en cada propuesta desarrollada por el líder empresarial de cada organización, con atención en ideas propuestas por los demás empleados, es decir, buscar el fortalecimiento grupal de los altos directivos y colaboradores a partir de su espíritu emprendedor dentro de las organizaciones. De verse necesario, podría buscarse desde financiamientos estratégicos, como OTRI (Oficina de

Transferencia de Resultados de Investigación) o FODES (Fondo de Desarrollo Empresarial Solidario), entre otros.

Ahora bien, es lo que respecta al proceso de estudio como tal, es importante manifestar que la investigación presenta limitaciones frente al tamaño de la muestra, la cual es relativamente pequeña; esto conlleva a un margen de error del 10% con un margen de confianza del 90%. Aunque este margen de error está dentro de un rango aceptable, lo preferible hubiera sido no superar el margen de 0,05. En este sentido, una muestra más amplia hubiera permitido analizar el panorama con una mayor extensión y realizar conclusiones más generalizables no solo a la ciudad de Barranquilla, sino en las estaciones radiales de Colombia. Futuros estudios podrían retomar esta línea de investigación para analizar las correlaciones entre las variables del emprendimiento corporativo y así desarrollar programas que permitan sostener al largo plazo la estructura intraemprendedora.

10. Bibliográficas

Agudo, S., Álvarez-Arregui, E., Rodríguez-Martín, A., y Rosal, I (2017). Envejecer en el umbral del siglo XXI: una sociedad TIC. *Innovación docente y uso de las TIC en educación. Málaga: UMA Editorial*. Pp. 1-7.

Arias, F. (2006). *El proyecto de Investigación. Guía para su Elaboración*. Caracas: Epimaster.

Barrios A. (2013) La radio en la era de la sociedad digital. Informe Retos de la radio en los escenarios de la convergencia digital. *Revista AdComunica*. Núm. 5 pp. 37-54
Recuperado de <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/78908/112-255-1-PB.pdf?sequence=1>

Barrios A. (2015) La radio colombiana frente al reto digital. *Comunicación y medios*, Núm 31.pp. 113-131. Recuperado de
<https://revistas.uchile.cl/index.php/RCM/article/view/34367/39486>

Bateman , T., & Grant, J. (1993). The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 103-118.

Belausteguigoitia, I. (2010). *Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar del ITAM*.
Recuperado el 8 de Febrero de 2016, de
<http://cedef.itam.mx/sites/default/files/u489/espirtuemprendedorenorganizaciones.pdf>

Belausteguigoitia, I. (2012). *Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar del ITAM*.
Recuperado el 08 de 02 de 2016, de
http://cedef.itam.mx/sites/default/files/u489/entrepre.que_.pdf

- Blanco, N. (2000). *Instrumentos de recolección de datos primarios*. Maracaibo: Coleccion FCES, Dirección de Cultura.
- Bruining, H., & Wright, M. (2002). Entrepreneurial Orientation in Management By-outs and Contribution of Venture Capital. *Venture Capital*.
- Burgelman, R. (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 223-244.
- Buss, D. (1987). Selection, Evocation and Manipulation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1214-1221.
- Castro, A. A., & Erazo, S. R. (2009). Direccionamiento estratégico apoyado en las TIC. *Estudios Gerenciales*, XXV(111).
- Centro Nacional de Consultoría (2017) *Estudio Continuo de Audiencia de Radio, Ficha Técnica I*. Recuperado de http://www.encuestascnc.com/cnc_ecar/
- Covin , J., & Slevin, D. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 7-25.
- Covin, J., & Miles, M. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47-64.
- Covin, J., & Slevin, D. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, 75-87.

Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A meta-analysis of Determinant and Moderators. *Academy of Management Journal*(34), 355-390.

DANE (2016) Encuesta de Consumo Cultural -ECC-. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cultura/consumo-cultural>

Dess, G., Ireland, R., Zahra, S., Floyd, S., Janney, J., & Lane, P. (2003). Emerging issues in corporate entrepreneurship. *Journal of Management*, 351-378.

Dickson, P., & Giglierano, J. (1986). Missing the Boat and Sinking the Boat: A Conceptual Model of Entrepreneurial Risk. *Journal of Marketing*, 43-51.

Ferdousi, S. (3 de Marzo de 2012). Recuperado el 5 de Enero de 2016, de <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&-sid=3161a3b3-22a8-45b1-867b-62ff80812370%40sessionmgr115&>

Fonrouge, C. (2002). Entrepreneur/Manager: deux acteurs d'une même pièce. *Communication AIMS XI Conference annuelle*.

Galvez Albarracín, E., & Perez de Lema, D. (2011). Impacto de la cultura intraemprendedora en el rendimiento de las MIPYME del sector turístico colombiano: Un estudio empírico. *Investigación y ciencia*, 27-36.

Gartner, W. (1990). What are we talking about when we talk about entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 15-28.

Garzón Castrillón , M. A. (2004). La innovación intraemprendedora liderada por los gerentes de las PYMES. *Universidad Empresa*.

Garzón Castrillón, M. A. (1996). El programa intraemprendedor una opción para impulsar la innovación. *Estudio experimental en una gran empresa de energía en México*.

Garzón Castrillón, M. A. (2002). *El programa intraemprendedor de una alternativa para incentivar la innovación en la educación superior*. Bogotá: UAN.

Garzón Castrillón, M. A. (2004). Cómo impulsar la innovación intraemprendedora en organizaciones que aprenden. *Universidad Empresa*, 64.

Garzón Castrillón, M. A. (2005). *Modelo Intraemprendedor para la Innovación*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.

Garzón Castrillón, M. A. (2005). Propuesta de modelo Intraemprendedor en Organizaciones Perdurables. *Universidad Empresa*.

Garzón Castrillón, M. A. (2011). El aprendizaje para impulsar el intra-emprendimiento en organizaciones complejas. *Ideas CONSYTEG*, 914-918.

Global Entrepreneurship Monitor. (2012). *Colombia Global Entrepreneurship Monitor 2011-2012*. Cali: Printed and made in Colombia.

Guerrero, G. R. (2015). Las contribuciones del intraemprendimiento a la estrategia de manufactura. *Dimensión Empresarial*, XIII(1), 95-109.

- Guth, W., & Ginsberg, A. (1990). Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*(11), 5-15.
- Gutiérrez, J. G. (2008). El emprendedor: hacia una caracterización en Colombia. *MANAGEMENT*, 22-23.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (1999). *Análisis Multivariante*. España: Prentice Hall.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1990). Corporate Imagination and Response to New Bussiness Opportunities Following Deregulation: An Empirical Study of Established Financial Firms. *Journal of Bussiness Venturing*, 177-189.
- Hayton, J., & Kelley, D. (2006). Recuperado el 2 de 05 de 2016, de <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=3161a3b3-22a8-45b1-867b-62ff80812370%4>
- Hernandez Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). Mexico D.F: Mc Graw Hill.
- Hornsby, J., Naffziger, D., Kuratko, D., & Montagno, R. (1990). Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal* , 5-15.
- Hornsby, J., Naffziger, D., Kuratko, D., & Montagno, R. (1993). An interactive model of the corporate entrepreneurship process. *Entrepreneurship Theory and Practice*,, 29-37.
- Kantis, & Drucaroff. (2009). *Emprendimiento Corporativo en America Latina*. New York: Inter American Development.

Kerlinger, F., & Howard, L. (2002). *Investigación del comportamiento*. Mexico: McGraw-Hill.

Kerlinger, F., & Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento*. México: McGraw-Hill.

Kolchin, M., & Hyclack, T. (1987). *The Case of the Traditional Intrapreneur*. Verano: Sam Advanced Management Journal.

Kuratko, D., Hornsby, J., & Goldsby, M. (2004). Sustaining corporate entrepreneurship: A proposed model of perceived implementation/outcome comparisons at the organizational and individual levels. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 77-89.

Lombriser, R. (1994). *Top Intrapreneurs*. London: PITMAN PUBLISHING.

Luchisinger, V., & Bagby, R. (1987). *Entrepreneurship and Intrapreneurship: Behaviors, Comparisons and Contrast*. Verano: Sam Advanced Management Journal.

Lumpkin, G., & Dess, G. (1996). Clarifying the entrepreneurship orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 135-172.

McClelland, D. (1961). *The achieving society*. New York: McGraw Hill.

Mendez, E. (2003). *Como no Naufragar en la Era de la Información. Epistemología para Internautas e Investigadores*. Venezuela: EDILUZ.

Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 770-791.

Miller, D. (1987). Strategy Making and Structure: Analysis and Implications for Performance. *Academy of Management Journal*, 7-32.

MINTIC. (Febrero de 2015). *Plan Técnico Nacional de Radiodifusión Sonora en Frecuencia Modulada (FM)*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2015, de http://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-4677_plan_tecnico_rds_fm_act_feb_2015.pdf

Mora Holguín, H., Castro Novoa, N., Zárate Rincón, S., Lucio-Arias, D., Tique, J., Rivera Torres, S., . . . González Zabala, M. (30 de Marzo de 2016). *Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones*. Recuperado el 2 de Abril de 2016, de MINTIC: http://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-6306_linea_base_indicadores_idi.pdf

Morris, M., & Kuratko, D. (2002). *Corporate Entrepreneurship* (Primera ed.). Thomson South-Western.

Morris, M., & Sexton, D. (1996). The Concept of Entrepreneurial Intensity. *Journal of Business Research*, 5-14.

Padilla A. & Rivera J. (2013) ¿La radio y la televisión en Colombia están en sintonía con sus finanzas? *Revista Criterio Libre*, Vol. 11 (19) pp. 165-185. Recuperado de <http://www.unilibre.edu.co/CriterioLibre/6-publicaciones/publicaciones/102-la-radio-y-la-television-en-colombia-estan-en-sintonia-con-sus-finanzas>

Pinchot, G. (1985). *Why you don't have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. Cambridge: Harper & Row.

- Pinchot, G., & Pellman, R. (1999). *Intrapreneuring in Action: a Handbook for Business Innovation*. USA: Berrett-Koehler Publishers.
- Pineda, M. (2012). *Nuevas aproximaciones teóricas de la comunicación en un entorno posmoderno*. Recuperado de http://portalcomunicacion.com/lecciones_det.asp?lng=esp&id=66
- Prada Ospina, R., Acosta Prado, J., & Garzón Castrillon, M. (2016). Intraemprendimiento y Emprendimiento Corporativo. Estrategias de renovación empresarial en Colombia. *Espacios*, 35.
- Ramírez, A. R. (2009). Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. *Pensamiento & Gestión*(26), 95.
- Rubio Guerrero, G. (2015). LAS CONTRIBUCIONES DEL INTRAEMPRENDIMIENTO A LA ESTRATEGIA DE MANUFACTURA. *Dimensión Empresarial*, 95-109.
- Ruiz, C. (2008). *El enfoque multimétodo en la investigación social y educativa: una mirada desde el paradigma de la complejidad*. Venezuela: UPEL.
- Sharma, P., & Chrisman, J. (1999). Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 11-28.
- Soengas X. (2013) Retos de la radio en los escenarios de la convergencia digital. Informe Retos de la radio en los escenarios de la convergencia digital. Revista AdComunica. Núm. 5 pp. 23-36. Recuperado de <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/78908/112-255-1-PB.pdf?sequence=1>

Sierra, R. (1999). *Tecnicas de investigacion social*. Mexico: Paraninfo.

Tamayo , M. (2000). *El proceso de la investigación científica*. Mexico: Limusa.

Turriago Hoyos, A. (2014). *Innovaciòn y cambio tecnològico en la sociedad del conocimiento*. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.

Zahra, S. (July de 1991). Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An exploratory stydy. *Journal of Business Venturing*(4), 259-286.

Zamora, J. (20 de Abril de 2017). *IESE Business School Universidad de Navarra*. Obtenido de <http://www.iese.edu/es/conoce-iese/prensa-noticias/noticias/2013/marzo/las-nuevas-tecnologias-y-su-impacto-en-la-competitividad-empresarial/>

**INTRAEMPENDIMIENTO ORGANIZACIONAL COMO IMPULSOR DE LA
INNNOVACION EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE RADIODIFUSIÓN
SONORA EN LA CIUDAD BARRANQUILLA**

Hernández Pedraza Wilmer Iván & Naranjo Africano Tulio Junior
